

**ANÁLISIS DEL ESPACIO DE TRABAJO COMO DETERMINANTE DE LA
TRANSFERENCIA EN LA FORMACIÓN DUAL**

JUAN SEBASTIÁN SÁNCHEZ RODRÍGUEZ

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO
DE BOGOTÁ - UNIEMPRESARIAL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

BOGOTÁ D.C.

2018

**ANÁLISIS DEL ESPACIO DE TRABAJO COMO DETERMINANTE DE LA
TRANSFERENCIA EN LA FORMACIÓN DUAL**

JUAN SEBASTIÁN SÁNCHEZ RODRÍGUEZ

DIRECTORA:

ADELA MARGARITA VÉLEZ ROLÓN PhD(c)

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO
DE BOGOTÁ - UNIEMPRESARIAL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

BOGOTÁ D.C.,

2018

Tabla De Contenido

Resumen	1
Introducción	3
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
CAPÍTULO 1 GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	9
Gestión del Conocimiento de Primera Generación	10
Gestión del Conocimiento de Segunda Generación	11
Gestión del Conocimiento de Tercera Generación.	13
Sistemas para la Creación y la Gestión del Conocimiento	14
CAPITULO 2. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	18
2.1. El Modelo de Kirkpatrick (1959)	25
2.2. Modelo de Baldwin y Ford (1988)	28
2.3. Rouiller y Goldstein (1993)	33
2.4. El modelo de Holton (1996)	36
2.5. Holton y Baldwin (2003)	38

2.6. Modelo de Holton (2005).....	42
2.7. Gessler y Hinrichs (2015)	45
CAPÍTULO 3. LA FORMACIÓN DUAL.....	48
La Educación Vocacional	48
3.1. Porqué es importante el Modelo Dual.....	51
3.2. Principales Características de los Modelos Duales en el Mundo.....	57
3.2.1. Inglaterra	58
3.2.2. Suiza y Austria	59
3.2.3. Países Bajos.....	60
3.2.4. Dinamarca	61
3.2.5. México.....	62
3.2.6. Chile	63
CAPITULO 4. METODOLOGÍA	65
Definición de la Muestra	65
Instrumentos y Técnicas de Investigación	67
CAPÍTULO 5. RESULTADOS	72
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	99

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Los Cuatro Niveles de Evaluación en el Modelo de Kirkpatrick. _____	25
Ilustración 2. Modelo del Proceso de Transferencia de Baldwin y Ford (1988) _____	29
Ilustración 3. Relación Entre el Aprendizaje en Formación, Clima Organizacional y Rendimiento del Alumno en el Trabajo de Rouiller y Goldstein (1993) _____	33
Ilustración 4. Modelo de Investigación y Medición de Evaluación de HRD de Holton (1996) _____	37
Ilustración 5. Marco Conceptual para la Gestión del Sistema de Transferencia de Baldwin y Holton (2003) _____	38
Ilustración 6. Modelo Conceptual de Distancia de Transferencia de Baldwin y Holton (2003) _____	40
Ilustración 7. Modelo de Evaluación e Investigación en el Desarrollo de Recursos Humanos Holton (2005) _____	42
Ilustración 8. Modelo Teórico para Medir la Transferencia de la Formación de Gessler & Hinrichs (2015) _____	45

Índice de Tablas

Tabla 1. Variaciones para la aplicación del Modelo Dual en Varios Países	56
Tabla 2. Principales Características de los Modelos Duales En el mundo	58
Tabla 3. Variables de investigación.	71
Tabla 4. Oportunidades para Aplicar lo Aprendido en el Entorno Laboral.	73
Tabla 5. Apoyo del entorno laboral para socializar los conocimientos.	81
Tabla 6. Percepción de los empresarios sobre la efectividad del modelo dual.	88

Resumen

Esta investigación se centra en analizar el proceso de transferencia desde los factores del entorno de trabajo y el clima de transferencia, que son una fracción de las teorías de Baldwin y Ford (1988) y Holton (1996) en el modelo dual. Para esto y dado a que no se cuenta con una gran cantidad de estudios sobre este tema, se realizó una investigación de tipo exploratoria y descriptiva con un enfoque cualitativo, a través de la cual fue posible estudiar el entorno laboral, y determinar aquellos factores que afectan la transferencia de conocimiento en la formación dual. En esta investigación se tuvo contacto directo con estudiantes de pregrado, empresarios y directivos universitarios de UNIEMPRESARIAL a través de grupos focales y entrevistas semiestructuradas, los cuales permitieron obtener una extensa cantidad de información con la que se logró conocer la dinámica existente entre los conocimientos académicos y empresariales. Dentro de los principales resultados obtenidos se encuentran que el modelo dual brinda un ambiente que permite aplicar y constatar los conocimientos y facilita en los estudiantes la transferencia de conocimiento entre el aula y la empresa. Adicionalmente se pudo determinar que existe una relación directa entre el rendimiento y el acompañamiento de los estudiantes en las empresas. Así mismo, las empresas son un espacio propicio para el aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades, contribuyendo con esto a una mayor transferencia al puesto de trabajo. Como una de las principales conclusiones se planteó que existe una oportunidad para la realización de proyectos especiales entre la universidad y la empresa, permitiendo con esto reforzar el modelo dual en el ambiente laboral. Por último, este trabajo se convierte en una publicación de alto interés para aquellos autores que deseen

ahondar en el análisis y comprensión del modelo dual y su transferencia de conocimiento al entorno laboral.

Palabras Clave

Transferencia de Conocimiento, Formación Dual En Colombia, Educación Vocacional y Entrenamiento, Aprendizaje Basado en el Trabajo, Aplicación de los Conocimientos en el Puesto de Trabajo.

Introducción

La OIT (2017) estima que unos 40 millones de personas se incorporan al mercado laboral cada año, esta situación ocasiona que tanto las empresas como los trabajadores sufran continuamente el reto de contar con las competencias adecuadas para responder a las exigencias tanto de la globalización, el cambio tecnológico y otros factores del mercado laboral. Por lo que las competencias y la formación son componentes clave de una agenda futura para el empleo pleno y decente en todos los países. Debido a que el mercado laboral demanda personal que sea capaz de resolver favorablemente situaciones inciertas e irregulares.

Reconocer la importancia del conocimiento al interior de las organizaciones es una de las mejores oportunidades para la creación de valor y aumento de la competitividad en la sociedad contemporánea. Es por esto que es de vital importancia la labor que desarrollan las Universidades en el medio empresarial para la denominada sociedad del conocimiento. Al ser este el lugar propicio para incubar, desarrollar y potencializar las habilidades de los futuros profesionales, los cuales deben contar con las competencias requeridas para enfrentarse día a día a los nuevos desafíos del mundo empresarial. Según García Fraile (1999): “los contenidos del trabajo están siendo modificados a un ritmo vertiginoso, y cada día aparecen productos nuevos que antes ni nos imaginábamos. Lo que caracteriza a todos estos cambios es el ritmo acelerado con el que todos ellos están apareciendo” (p. 260).

Esta necesidad de cualificación, afecta tanto a los trabajadores como a las empresas, por lo que se requiere una gestión eficiente del conocimiento, tal como lo afirma Pineda (2000): “La formación permite la capacitación y el desarrollo de las personas que integran una organización para que ésta alcance sus objetivos, es decir, la formación es una herramienta estratégica para la empresa actual” (p. 120).

Por su parte desde el 2012 la Comisión Europea en su informe estratégico realizó un llamado a “Replantear la Educación”, señalando que: “El aprendizaje en el lugar de trabajo por ejemplo con los modelos duales, debe ser un pilar central de los sistemas de educación y formación profesionales en toda Europa, con el objetivo de reducir el desempleo juvenil [...]” (Pág. 4)

En Colombia, según el Consejo Nacional de Acreditación CNA (2009) la Universidad debe replantear la forma de cómo se relaciona con su entorno (empresas, gobierno, comunidades). Buscando ante todo avanzar en el proceso de apropiación social del conocimiento, así como en su aplicación para dinamizar el sector productivo e incrementar el bienestar de la comunidad.

El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, señala como sus principales estandartes el de construir una Colombia en paz, equitativa y educada. Siendo la educación el instrumento más poderoso de igualdad social y crecimiento económico en el largo plazo que tendrá el país. Ahora bien, la falta de articulación entre la educación superior y el mercado laboral, es uno de los aspectos que más requiere atención, puesto que para el año 2015 Colombia sumó más de cuarenta y ocho millones de habitantes. De estos, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, el 68.2 por ciento del total están en el rango 14 a 65 años, clasificados a su vez como población en edad de trabajar (PET). Sin embargo, 35.7 por

ciento (respecto a la PET) se encuentran inactivos, del total de la población inactiva el 41,5 % se encontraba estudiando, el 39,1% se dedicó a oficios del hogar y el 19,4 % declaró haberse dedicado a otra actividad. La situación de las personas que se encuentran inactivas y más aún aquellas que se encuentran estudiando se convierte en una problemática ante la cual el modelo dual que surge en Alemania, es una de las mejores alternativas para disminuir la brecha existente entre lo social, lo académico y lo empresarial, brindando la posibilidad de articular la universidad, la empresa y la sociedad. Es por esto que el Modelo Dual se constituye en la unidad de análisis de la presente investigación, considerándose oportuno tomar como caso de estudio el de la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá (Uniempresarial), filial de la Cámara de Comercio de Bogotá, por ser una de las pioneras en la aplicación del modelo dual en el país.

Gessler (2017) indica que los análisis actuales de los discursos de transferencia se centran en los resultados producidos, pero el **proceso de transferencia** no ha sido investigado para la fecha. En este contexto, surgió la necesidad de realizar un análisis del proceso de transferencia y más aún en estructuras académicas duales, identificando aquellos aspectos que pueden afectar de manera positiva o negativa la transferencia con respecto a los lineamientos establecidos en el modelo pedagógico. Logrando con esta investigación establecer uno de los primeros estudios sobre este tema, por ser de gran interés tanto para la comunidad académica como empresarial y con el cual se plantean alternativas que permiten disminuir la brecha existente.

En este contexto surgen algunos interrogantes como: ¿Es efectivo el modelo dual para los empresarios?, ¿cuál es la percepción de los empresarios sobre la transferencia de conocimiento

que se da desde la fase aula a la fase práctica?, ¿cuál es el apoyo que reciben los estudiantes del modelo dual en el puesto de trabajo?, ¿qué oportunidades tienen los estudiantes en el entorno laboral para aplicar los conocimientos adquiridos en el aula?, cuyos resultados se analizarán en el marco de la interdependencia que existe entre la aplicabilidad de los conocimientos y el apoyo que reciben los estudiantes por parte de los empresarios.

Una vez hecha una revisión del estado del arte de este tipo de investigaciones, se ha generado un marco teórico que contempla los principales aportes realizados desde el campo académico sobre la gestión y transferencia de conocimiento. Adicionalmente se realizó una encuesta a directivos, estudiantes y empresarios, obteniendo como resultado una percepción sobre la aplicabilidad de los conocimientos y el apoyo que reciben los estudiantes en su fase práctica dentro del modelo pedagógico planteado por Uniempresarial, que tiene como fundamento principal el sistema dual. Finalmente fue posible identificar los beneficios y oportunidades de mejora que se desprenden del modelo pedagógico.

El presente documento presenta siete grandes 7 capítulos. Estructurados así: Un primer capítulo que se centra en analizar los referentes teóricos en el que se abordan los principales aportes sobre la gestión de conocimiento. A continuación, un segundo capítulo que se centra en la transferencia de conocimiento, en donde el lector con la finalidad de realizar una contextualización del estudio podrá encontrar los principales aportes de los diversos autores. El tercer capítulo se centra en la presentación de la educación vocacional y el modelo de educación dual, que es en donde se centra el caso de estudio sobre el cual se desarrolla la presente investigación. Un cuatro capítulo en el que se presenta el marco metodológico en el que se presenta el diseño de la

investigación, así como de los instrumentos y la técnica de recolección de datos. Por otra parte, se presenta un quinto capítulo de presentación de los resultados obtenidos, en el que se describen y presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas cualitativas. Finalmente se presenta un sexto capítulo con la presentación de un marco conclusivo dedicado a la discusión de los resultados y su respectiva contrastación con los referentes teóricos, llegando a presentar las conclusiones de la investigación en función de los objetivos planteados.

Objetivo General

Analizar el espacio de trabajo desde la perspectiva de la aplicación de los conocimientos y apoyo como determinante de la transferencia de la formación de los estudiantes del modelo dual.

Objetivos Específicos

1. Analizar las oportunidades que tienen los estudiantes del modelo dual para aplicar lo aprendido en el entorno de trabajo;
2. Identificar el apoyo que reciben por parte de los jefes y compañeros en el puesto de trabajo para socializar los conocimientos adquiridos en el aula;
3. Identificar la percepción que tienen los empresarios sobre la efectividad del modelo dual y la transferencia de conocimiento que se da desde la fase aula a la fase práctica.

CAPÍTULO 1 GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento ha presentado cambios fundamentales a lo largo del tiempo, por lo que se han generado diferencias generacionales que se soportan en la manera en la que a través del tiempo se ha cambiado la visión tanto del análisis del procesamiento de su estructura como la distinción entre el procesamiento del conocimiento y la gestión del conocimiento. En función de lo planteado anteriormente y como una manera de realizar un acercamiento a las nuevas tendencias de la gestión del conocimiento se realiza a continuación una caracterización de las tres principales generaciones de conocimiento de los últimos años, permitiendo al lector tener un panorama general de dichos cambios y tener una concepción más efectiva de cuál ha sido su transformación.

La gestión del conocimiento consiste en mejorar el aprovechamiento de este recurso mediante la generación de ciertas condiciones, las cuales deben permitir una mejor circulación de los flujos de conocimiento. Dejando claro que lo que se gestiona son las condiciones que hacen posibles los procesos de creación y transmisión de conocimiento.

McElroy (2002) señaló la existencia de la Gestión del Conocimiento de dos generaciones la cual presentan dentro de sus principales diferencias la estructura del procesamiento del conocimiento.

Koenig (2005) describió cuatro estadios evolutivos en la Gestión del Conocimiento en el que la primera etapa, estaba centrada en las tecnologías de la información y cuyo tema central era el capital intelectual. En la segunda etapa se añadió el reconocimiento de la importancia de los

factores humanos y culturales y una tercera etapa supuso la conciencia de la importancia de los contenidos y, en particular, de su recuperación.

Según lo señalado por Snowden, en Joseph M., Mark W. (2002), la primera generación del conocimiento estaba enfocada en la apropiada estructuración y flujo de la información hacia los responsables. En la segunda generación se caracteriza por un enfoque en los cuatro procesos del modelo SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación, Interiorización) de Nonaka y Takeuchi. En la tercera generación el conocimiento se maneja como un flujo y no una cosa y para lograrlo es necesario enfocarse más en el contexto y en la forma que en el contenido.

Gestión del Conocimiento de Primera Generación

La gestión de conocimiento de primera generación surgió a principios de los 90's y estaba enfocada en actividades enfocadas en el proceso de distribuir y compartir el conocimiento, por lo que fue llamada la dimensión del suministro. En esta generación se tenía concebido que el conocimiento existe, solo que se requiere su captura, codificación y socialización, por lo que implicó un esfuerzo en la aplicación de tecnologías para la operatividad, sin ofrecer ningún tipo de propuesta para el procesamiento del conocimiento. Centrándose en el error de agilizar los procesos de recuperación y uso de la información, dejando de lado el aprendizaje y la producción de conocimiento. La gestión del conocimiento en esta primera generación estaba centrada en agilizar los procesos para recuperar y permitir el uso de la información. En esta etapa el concepto de aprendizaje y creación de conocimiento no estaba desarrollado. Es vista como una herramienta para almacenar, organizar, y recuperar archivos para su intercambio entre los individuos de la organización.

Gestión del Conocimiento de Segunda Generación.

La gestión de conocimiento de segunda generación surgió a mediados de los 90's, la principal diferencia con su antecesora fue que involucro a las personas y los procesos. Esta se origina por la identificación de fallas teóricas y prácticas de la primera generación en donde era necesario crear y compartir conocimiento. Siendo impulsado la consolidación de los vínculos entre lo teórico y la gestión del aprendizaje, logrando llegar a la conclusión que las organizaciones son capaces de aprender. Se entendió que lo realmente importante es el flujo y circulación sobre el almacenamiento y la acumulación. La atención se concentra en las diferentes personas y comunidades junto con las diferentes áreas de interés, está enfocada en que las personas intercambien y creen conocimiento. Según la opinión de Arbonies (2006): "Este es un paso decisivo que plantea la semilla de transformación de la organización, que comprueba por sí misma que necesita arbitrar formas organizativas, de mayor o menor calado para crear conocimiento" (P.186).

Peter Senge (1995); por su parte hace énfasis en que se debe realizar un análisis sistémico para fomentar el aprendizaje en las organizaciones, y la necesidad de cambio constante. Por otra parte, señala el mismo autor que las organizaciones son capaces de aceptar el conocimiento y hacen de esa adaptabilidad una ventaja. Peter Senge (1995) en su trabajo: "La quinta Disciplina" un Best-seller icono en recuperar estos conceptos y enfatizar que la mayoría de las empresas sufren alguna carencia al aprender. Así mismo Senge (1998) señala que: "La mayoría sufren algunas insuficiencias al aprender. Se inscribe en la tradición holística con el énfasis sistémico, retando la costumbre occidental de tratar solo partes de forma reduccionista. Propone que el análisis

sistémico es una mezcla de razón e intuición” (Pág. 273). Este es el punto de partida para que las organizaciones a través de sus colaboradores incrementen su nivel de conocimiento en el que poco a poco pasan del aprendizaje individual al colectivo, pasando este de un valor instrumental para la organización a un crecimiento del individuo. Dentro de estos Senge es el más incisivo al promover el un análisis sistémico, en el que su mayor desafío es no caer en las redes de los sistemas, con la postura de crear una visión compartida y aprender en equipo.

Nonaka(1995), presenta una visión de creación del conocimiento y no su gestión; tratando de explicar que el conocimiento no se puede gestionar de manera convencional, pero sí es posible es trabajar en la dinámica organizacional, que permita la interacción y transformación de conocimientos individuales para lograr la innovación. Es decir, lo que voy aprendiendo me permite ir sumando a los conocimientos previos para lograr de esta manera una postura dinámica.

Ikujiro Nonaka en la ponencia presentada en el año 2001 en la 6ta Conferencia de Gestión de Conocimiento realizada en Huston, Estados Unidos planteó que: “La síntesis es la parte más importante y más compleja de la generación de conocimiento de valor”. Por otra parte, en esta misma conferencia este autor indicó que en el proceso de conocimiento se involucra una mezcla de razón y emoción y que su interacción genera un enfrentamiento para alcanzar la competitividad. Siendo esta creación una aplicación directamente ligada a obtener una ventaja competitiva.

Por su parte Mark McElroy (2.000) en su libro “La nueva gestión del conocimiento” este hace una presentación de la historia del nacimiento de la gestión del conocimiento de segunda generación, buscando mejorar la producción de conocimiento, no solo el intercambio de conocimiento, al ser este un proceso que contempla la producción, integración y evaluación, en el

que está contenido tanto de manera subjetivamente de los trabajadores y objetiva (en formas explícitas), Brindando una descripción clara de la forma en la que el conocimiento es evaluado y cómo se realiza una decisión consciente sobre si el conocimiento debe o no incluirse dentro de la memoria organizacional. Adicionalmente presenta la existencia de dos generaciones de conocimiento cuya diferencia radica en cambios fundamentales ocurridos en la estructura del procesamiento del ciclo de vida del conocimiento y en la distinción entre el procesamiento y la gestión del conocimiento. En la primera generación se parte de un conocimiento ya existente, hasta la segunda en la que se incluye más a las personas y las organizaciones identificadas como sistemas sociales en las que se crea un nuevo conocimiento.

Gestión del Conocimiento de Tercera Generación.

El principio fundamental de esta generación es que las organizaciones se han enfocado en convertir su capital humano en capital intelectual, y este a su vez es su recurso más valioso reflejándose como su patrimonio más grande.

El punto estratégico de las organizaciones radica en aquellas que son capaces de consolidar y sintetizar la gran cantidad de conocimiento que produce la organización y materializarlo en sus productos y/o servicios. Una organización basada en el conocimiento tiene la capacidad de generar prospecciones que le permitan manejar de mejor manera el cambio y utilizar esta facultad como ventaja estratégica dentro de su sector; con una cultura organizacional que puede enfrentar el cambio y se adapta rápidamente a éste. Adicionalmente las organizaciones no son adversas al cambio de procesos sino logran contar con una dinámica de les permite adaptarse rápidamente a

los cambios del mercado y así mitigar rápidamente los cambios de tendencia e incertidumbres que se presenten en el desarrollo de su labor, utilizando el caos como la mejor materia prima para la evolución y desarrollo de nuevos procesos que les permita transformarse en actores líderes capaces de sacar provecho a su know how (saber cómo) y su know why (saber por qué).

Peter Drucker (1973) en su libro reflexiones para un director señaló que los empleados del conocimiento desempeñaran un papel central para la sociedad, por esto se convirtió en uno de los pioneros en afirmar que la oferta de personas preparadas y formadas será la única ventaja posible que tendrán los países desarrollados.

La información y su procesamiento son factores fundamentales para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones del siglo XXI, las cuales deben materializarlo no solo en la transmisión sino en la creación de conocimiento. Esto se ha venido consolidando con el incremento progresivo de estos activos intangibles en la organización. Siendo de esta manera el recurso estratégico que más marca la diferencia en un entorno altamente competitivo.

Es por esto que las organizaciones deben construir herramientas tanto para su captura como para su transferencia. Gestionar el conocimiento implica gestionar un conjunto de flujos de información que se pueden definir como: "La función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias básicas esenciales" (Bueno.2002)

Sistemas para la Creación y la Gestión del Conocimiento

Beijerse (1.999) señala que el conocimiento es: "La capacidad de interpretar datos e información a través de un proceso de dar significado a estos datos e información; y una actitud a

desear que esto sea así” (Pág. 96 – 108). y es algo que se hace tanto a los datos como a la información y pueden manejarse mediante los tres elementos, que son: actitud, capacidad e información, los cuales pueden optimizarse a través de la asignación de la suficiente atención a cada uno de estos elementos. Adicionalmente hace énfasis en que el conocimiento se obtiene como resultado de factores como: habilidades, sentimientos, cultura, etc.

Peter Senge a principios de los noventa llamaba la atención sobre el tema que muchas organizaciones no podrían funcionar como organizaciones de conocimiento porque no podían aprender y, Drucker (1959), planteó el concepto de “trabajadores del conocimiento”, siendo el precursor de uno de los aspectos más estratégicos para la alta gerencia, posteriormente en el año (1993) señalaba que el conocimiento, por encima del capital o la mano de obra, es el único recurso económico con sentido en la Sociedad de Conocimiento, en el año 1994 vaticinó que al terminar el siglo un tercio o más de la fuerza laboral estadounidense estaría constituida por trabajadores del conocimiento lo cual confirmó en 2002 (Drucker, 2002, p. 2) Es por esto que se da un cambio de perspectiva en que el conocimiento es el activo más importante y con el que se puede marcar diferencia, es por esto que las empresas deben esforzarse por atraer el mejor talento humano, para posteriormente superar la siguiente prueba de saber retenerlo.

Las organizaciones en la actualidad buscan la acumulación de conocimiento como estrategia de crecimiento, por lo que su producción, transferencia y difusión es una ventaja competitiva poco replicable que le permite adaptarse rápidamente a su entorno, de esta manera son capaces de liderar los modelos productivos. Para Pineda (2002) existen dos razones por lo que la formación hace parte de la vida diaria de las personas, la primera es que por la velocidad de los

cambios del entorno requiere que los trabajadores cambien sustancialmente su especialidad y la segunda es que la propia naturaleza del trabajo ha cambiado en donde cada vez es menos manual y cada vez más intelectual.

En la Teoría de los recursos y capacidades de Grant R. (1991), se hace énfasis en que el ecosistema interno de las organizaciones es un desencadenante de la competitividad. Por otra parte, Barney (1991) señala que las empresas son heterogéneas porque sus recursos lo son. Los recursos pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles están dados por los activos físicos y financieros de la organización. Los recursos intangibles son invisibles o no se manifiestan en los estados financieros de una organización; entre este tipo de activos intangibles es en donde se establece tanto la reputación como la cultura de la organización. Además, es importante destacar los recursos humanos como aquellos que contemplan tanto motivación, destrezas y habilidades (Grant R., 1991).

De allí la importancia de autores como Senge (1990) que aparece como un autor de apogeo en la literatura actual sobre gerencia y quizá uno de los más reconocidos, proponiendo un pensamiento sistémico como la disciplina para construir Organizaciones Inteligentes y como lo señala el mismo autor (1998) permitiendo de esta manera cambiar la forma que se gestiona y piensa en las empresas, constituyendo a través de sus colaboradores nuevos procesos y conceptos organizativos que permiten el aprendizaje colectivo para potenciar las capacidades y conseguir resultados trascendentales.

Ikujiro Nonaka, en el año de 1991 señaló que “en una economía donde la única certeza es la incertidumbre, la única fuente segura de ventaja competitiva duradera es el conocimiento”.

Adicionalmente dio grandes aportes a la forma en la que se podía clasificar el conocimiento en dos grandes grupos el conocimiento explícito que es formal y sistemático. Por esta razón, puede ser fácilmente comunicado y compartido, en las especificaciones del producto o una fórmula científica o un programa de computadora. Mientras que el conocimiento tácito es muy personal. Es difícil de formalizar y, por lo tanto, difícil de comunicar a los demás. El conocimiento tácito también está profundamente arraigado en la acción y en el compromiso de un individuo con un contexto específico: un oficio o una profesión, una tecnología o un producto en particular mercado o las actividades de un grupo o equipo de trabajo, siendo relacionado con el Know How del proceso.

En el pensamiento de Nonaka y Takeuchi (1995) señalaron que es necesario entender el conocimiento como “el entendimiento auténtico y total” que está más allá de las pruebas posibles.

El acercamiento más holístico al conocimiento en muchas compañías japonesas también se basa en concepto de la empresa no como una máquina sino un organismo vivo. Al igual que un individuo, puede tener un sentido colectivo de identidad y propósito fundamental. Éste es el equivalente organizativo del autoconocimiento: una comprensión compartida de lo que la empresa representa, de dónde va, de qué tipo de mundo quiere vivir y, lo que es más importante, de cómo hacer realidad ese mundo.

CAPITULO 2. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

La transferencia de la formación y su análisis es un aspecto que ha afectado a expertos de todos los ámbitos en los últimos años: economía, gestión del personal, educación y psicología. La razón de ello es que la ausencia de transferencia conocimiento implica para las organizaciones una importante pérdida de recursos, mientras que transferir lo que han aprendido se convierte en una inversión y, en consecuencia, en una ventaja competitiva que las organizaciones tienen la intención de lograr.

La transferencia de conocimiento es la evidencia de que se están aplicando nuevos conocimientos y habilidades en el lugar de trabajo (Baldwin Y Ford, 1988) y siguen trabajando a través del tiempo (Hólton et al. 1997).

La transferencia de capacitación se puede definir como la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas de la capacitación en el trabajo y el mantenimiento posterior de ellas durante un cierto período de tiempo (Baldwin y Ford, 1988)

Entre los primeros trabajos sobre la transferencia de formación se destaca el de Baldwin y Ford (1988) que son probablemente los más influyentes. Especialmente, el marco conceptual de este último ha atraído una gran cantidad de estudios empíricos para investigar cómo las características individuales, las actitudes laborales y el entorno laboral afectan transferencia de proceso de formación.

Además, se identificaron factores independientes del proceso de transferencia que fueron más comúnmente examinados en las últimas décadas. Estos factores están categorizados como:

1. Individuales (locus de control, autoeficacia): Características del alumno (por ejemplo, personalidad, capacidad de aprendizaje, efectos de motivación) fueron identificados originalmente por los practicantes de capacitación como factores que afectan la transferencia de entrenamiento (Baldwin y Ford, 1988). Esta sección describe los efectos de características tan importantes como la personalidad y la autoestima, eficacia en la transferencia de entrenamiento, mientras que los factores de motivación se identificarán en la siguiente sección bajo su propio encabezado. Entre las diversas variables de personalidad, el locus de control fue hipotetizado en muchos estudios anteriores para afectar el proceso de transferencia (por ejemplo, Noe y Schmitt, 1986). Locus de control es definido por Rotter (1966) como la esperanza generalizada de que los resultados organizacionales en términos de recompensas y los refuerzos en la vida están controlados por las acciones de un individuo (interioridad) o por otras fuerzas (externalidad).

Los aprendices con un alto nivel de confianza en sus entornos de trabajo logran el rendimiento previsto y un cambio comportamental esperado, siendo con esto más probable que apliquen lo que aprendieron en la capacitación hacia los entornos de trabajos. Empíricamente, la autoeficacia mostró una relación positiva con el pre-entrenamiento motivacional (Quinones, 1995), rendimiento de entrenamiento en varios programas de entrenamiento entre los que se encuentran: el rendimiento de transferencia (Ford *et al.*, 1998) y mantenimiento de habilidades (Stevens y Gist, 1997). Encontraron que los aprendices con un alto nivel de confianza para el entrenamiento eran más motivados para transferir los conocimientos y habilidades recién adquiridos.

2. Motivacionales (actitudes de carrera / trabajo, compromiso organizacional, decisión / reacción a la capacitación, post-entrenamiento intervenciones): Los alumnos con una motivación inadecuada es probablemente que no logren dominar el contenido de la capacitación y el rendimiento de la capacitación posterior. Por lo que se probaron muchos factores motivacionales para afectar la transferencia en el entrenamiento, pruebas de tales variables motivacionales fueron agrupadas en cuatro dimensiones principales, que son:

a. Actitudes profesionales y laborales: generalmente se refieren a las actitudes de la carrera de formación y el trabajo que se han probado por separado en diversas conceptualizaciones. De hecho, reconocen la importancia de aprender nuevas habilidades y perfeccionar habilidades (Faction *et al.*, 1995).

b. Compromiso Organizacional: Se define originalmente por Porter *et al* (1974; p.604) como: "la fuerza relativa de la identificación y participación de un individuo en una organización particular". Representa el grado de la creencia de un individuo en la aceptación de los objetivos y el valor de la organización, la voluntad de ejercer considerable esfuerzo de trabajo y deseo de mantener la membresía organizacional (Mowday *et al.*, 1982). Tannenbaum *et al.* (1991) reconoció que, en una situación de entrenamiento, el nivel de compromiso organizacional de los empleados afecta sus puntos de vista sobre la utilidad de la capacitación, tanto para ellos mismos como para la organización, y el resultado esperado de las experiencias tempranas de entrenamiento.. De hecho, los aprendices con un alto nivel de compromiso organizacional fueron más optimista para percibir la probabilidad de un cambio organizacional positivo.

c. Decisión: A los empleados se les ofrecen oportunidades para proporcionar información sobre la decisión de capacitación que era más probable que percibieran como útil para sus trabajos que, a su vez, dieron como resultado niveles más altos de motivación siendo esta uno de los aspectos más importantes dentro del pre-entrenamiento (Baldwin *et al.*, 1991). La motivación pre-entrenamiento se dice que está relacionada con el aprendizaje real en un programa de entrenamiento (Baldwin *et al.*, 1991; Mathieu *et al.*, 1992) y el posterior rendimiento de la formación (Mathieu *et al.*, 1992).

d. Reacción al entrenamiento: se demostró que la reacción de los alumnos al entrenamiento afectaba a su aprendizaje y el rendimiento posterior a la formación (Mathieu *et al.*, 1992). Específicamente, los aprendices que percibieron que el entrenamiento tiene un alto trabajo y la utilidad de carrera eran más propensos a estar motivados para aprender y aquellos que percibieron que la capacitación era relevante tenían un mayor nivel de transferencia de habilidad inmediata. El estudio de Martocchio y Webster (1992) indicó que los aprendices que recibían comentarios negativos daban como resultado menos aprendizaje a lo largo del tiempo entre aquellos que reciben comentarios positivos.

3. Ambientales (apoyos en la organización, continuas variables de cultura de aprendizaje, restricciones de tareas). Los practicantes enfatizan la importancia del ambiente de trabajo para crear una transferencia positiva (Baldwin y Ford, 1988). Las variables de apoyo en la organización provienen del concepto de apoyo que se dice es influyente cuando los empleados creen que otro colaborador en la organización (por ejemplo, sus supervisores y compañeros) les proporcionan oportunidades para practicar nuevas habilidades y conocimientos en el entorno laboral. La

oportunidad de practicar asegura que cuando los alumnos tengan suficientes posibilidades de aplicar lo que han aprendido a sus trabajos, podrán transferir una mayor cantidad de contenido (Ford *et al.*, 1992). Algunos investigadores han utilizado el término “clima de transferencia” para representar los apoyos sociales de la organización. Básicamente, hay cuatro fuentes principales de apoyo subordinado, por pares, supervisor y la parte superior de gestión (Faction et al., 1995).

Baldwin y Ford (1988) revisaron los principales estudios empíricos de transferencia en el entrenamiento que se realizaron antes de 1987. Su marco destaca la importancia de tales insumos, (capacidad, motivación y el ambiente de trabajo) concluyendo que los criterios utilizados en la literatura existente han limitado la comprensión del proceso de transferencia (Ford, 1992). En resumen, hay cuatro limitaciones (Ford y Weissbein, 1997), que son:

(1) El problema de criterio de cómo se define la transferencia, como se está operacionalizando y cuando tiene que ser medida.

(2) Mala medición de la transferencia a través de exámenes con baja complejidad de las tareas entrenadas.

(3) La falta de modelos conceptuales que permitan impulsar la elección de qué características deben ser examinadas por sus impactos en la transferencia.

(4) La falta de intentos para conceptualizar y operacionalizar el trabajo, sumado a los factores ambientales que pueden influir en la transferencia.

Factores como: Retroalimentación y apoyo de los superiores y la posibilidad de introducir cambios en el lugar de trabajo son dos factores clave para garantizar el mantenimiento de nuevas variables en el lugar de trabajo (Baldwin y Ford, 1988).

El modelo heurístico de Baldwin y Ford tiene como objetivo identificar y agrupar la transferencia factores promotores. Ambos autores consideraron las conexiones y la estructuración de los factores: "Se ha afirmado que debemos tener en cuenta una variedad de factores y vínculos que, hasta la fecha, no han sido adecuadamente examinados "(Baldwin & Ford 1988, pag. 98). Aunque la prueba de estos factores y la identificación de otros factores han sido intensamente llevadas a cabo, la estructura o conexión de factores ("vínculos") ha sido descuidada.

Un actor central fue y sigue siendo Elwood F. Holton, que integró varios enfoques, así como hallazgos individuales en un modelo integral, 'Modelo de Investigación y Medición de la Evaluación del DRH' (Holton 1996, 2005). En ese modelo Holton y sus colegas desarrollaron entonces el «Learning Transfer System Inventario (LTSI). El objetivo es que el LTSI cubre todos los factores (individuales, la formación y organización) que influyen en la transferencia (Holton et al., 2000). Los LTSI comprensivo abarca 16 factores que utilizan la autoevaluación de los participantes. Dichos aspectos se encuentran agrupados en cuatro categorías que son: influencias secundarias, motivación, medio ambiente, habilidad y a su vez se encuentran subdivididas en dos dominios de construcción (11 específicos de la formación que influyen en la transferencia de forma independiente y cinco factores que influyen en la transferencia independientemente de la formación concreta).

Por otra parte, Michael Gessler Y Anja-Christina Hinrichs (2015) señalan que la transferencia ocurre como una transformación dentro del aprendizaje y los campos de rendimiento, y por otro lado, estas transformaciones constituyen recursos para el otro campo respectivo. En este

aspecto el campo de aprendizaje existe junto con el campo de rendimiento y no después de él, y como los efectos son mutuamente recíprocos y no unilaterales

Según los autores Segers & Jansen (2010) cuando se presenta una socialización desde todas las bases de la organización, se establece un factor básico que permite transferir con éxito lo aprendido en su lugar de trabajo.

Holton (2005) identificó que el clima de transferencia está influenciado por la cultura de aprendizaje organizacional, y puede tener efectos directos e indirectos sobre la innovación. En este sentido, considera que las organizaciones que relacionan los objetivos con el aprendizaje muestran mejores resultados en la transferencia que aquellos que no lo hacen. Además, estas organizaciones están obligadas a tener muchas más influencias indirectas sobre aquellos que participan en la formación para animarlos a aplicar nuevos conocimientos y cambiar sus actitudes en favor de una mejora organizativa

Baldwin y Ford (1988) señalaron que la aplicación de las competencias adquiridas en una formación en el lugar de trabajo es una de las maneras para apreciar lo aprendido. Esto es totalmente distinto a la evaluación de impacto, puesto que este hace referencia principalmente a las consecuencias que la formación tiene en la organización en términos de beneficios cuantitativos y cualitativos medibles (Pineda, 2000).

Por su parte Holton (1996), desde una perspectiva crítica evalúa modelo planteado por Kirkpatrick proponiendo una nueva herramienta para su aplicación resumida en un modelo conceptual de evaluación de la formación focalizada, en el que establece un conjunto de variables que tienen un impacto que condiciona el proceso de transferencia. Aspectos tales como las

motivaciones que puedan tener los participantes para transferir, el diseño de la formación y las características de las mismas son trascendentales. Otro aspecto es el tipo de ambiente organizacional que pueden encontrar los participantes al encontrar en este, factores que influyen en la propia actuación profesional. Este modelo, también presenta ciertas críticas ya que no finaliza con una respuesta para la socialización y el mantenimiento de los conocimientos aprendidos, sino que concluye en la incidencia de la formación en los resultados organizacionales.

Los modelos de Gestión del conocimiento que se destacan son los siguientes:

2.1. El Modelo de Kirkpatrick (1959)

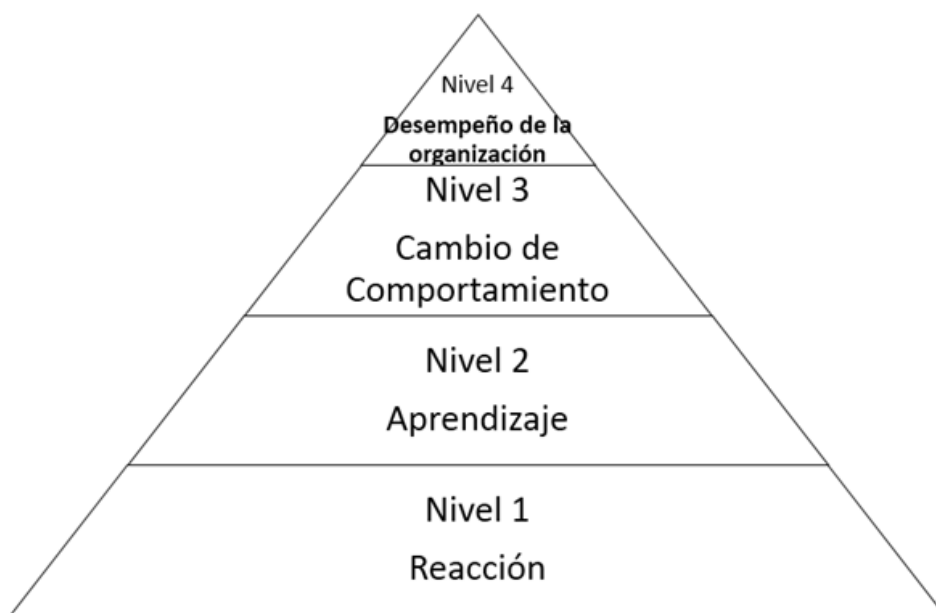


Ilustración 1. Los Cuatro Niveles de Evaluación en el Modelo de Kirkpatrick.

Fuente: Donald L KirkPatrick (1996)

Kirkpatrick es el autor pionero en la evaluación del impacto de los programas de formación. Su modelo presenta un desarrollo secuencial y cronológico de 4 niveles que permiten conocer el impacto que produce el proceso de formación en la organización. Además, estableció los insumos primarios evaluación la formación en la organización.

El primer nivel de evaluación de la satisfacción busca conocer cómo los participantes han reaccionado a la actividad formativa y cuál es su experiencia de aprendizaje en la que sea posible conocer y entender las percepciones de los trabajadores en el proceso de formación. En este nivel es importante conocer si el material utilizado era pertinente y predecir si se han producido aprendizajes en los participantes, asociada desde el punto en el que si se recibe una percepción positiva del proceso formativo se puede relacionar con un mayor nivel de conocimientos adquiridos mientras que una valoración negativa tiende a verse relacionada como un menor nivel de conocimiento adquirido.

El segundo nivel “aprendizaje” se busca conocer los conocimientos adquiridos, evaluando y detectando las diferencias a nivel comportamental que se han producido con el programa formativo desarrollado en los participantes del proceso. Ya no es importante evaluar el grado de satisfacción sino los nuevos conocimientos y habilidades como consecuencia del proceso de formación realizado.

En el tercer nivel se busca conocer el nivel de la transferencia de la formación y los cambios producidos en la conducta de los participantes como consecuencia de la actividad formativa, valorando si las nuevas habilidades son utilizadas por los participantes en su puesto de trabajo. Adicionalmente se requiere un seguimiento de estos cambios para ver si estos se mantienen el

tiempo y cuál ha sido la mejora que han producido en el rendimiento y en el desempeño en el puesto de trabajo (Kirkpatrick, 2005). En este nivel se debe valorar si los participantes del proceso de formación son capaces de transferir los nuevos conocimientos adquiridos a otros compañeros de trabajo. Lo anterior según Kirkpatrick, es uno de los aspectos más sensibles y críticos para determinar si el proceso de formación desarrollado ha tenido realmente éxito.

En la fase 4 se busca conocer el impacto de la formación y cuál ha sido su contribución en los resultados de la organización, como por ejemplo llegando a la presentación de disminución de errores en los procesos o la mejora en la satisfacción de los clientes. Siendo esta la fase más valorada por los directivos al resumir y concluir si valió la pena el proceso desarrollado. Para ello es de una suma importancia trabajar con los participantes de la formación tanto en una etapa previa como posterior y enlazarlo con las actividades que desarrolla el trabajador en su puesto de trabajo.

El modelo de Kirkpatrick es uno de los más utilizados en el sector empresarial para evaluar el impacto de la formación. sirviendo de inspiración para muchos otros modelos posteriores. Sin embargo, este modelo recibe algunas críticas en el que muchas organizaciones solo desarrollan los dos primeros niveles, interrumpiendo el proceso y no sacando el máximo provecho de esta gran herramienta que permite analizar y evaluar los impactos de los procesos de formación en la organización.

En el modelo propuesto por Kirkpatrick se aprecia que se contempla también un análisis del enfoque cualitativo y hace referencia de las dificultades que se pueden presentar en la medición de la rentabilidad, por lo que señala que es importante incluirla como un elemento más de la

evaluación. Además, señala que es un error el establecer la rentabilidad como la única última del proceso evaluativo.

2.2. Modelo de Baldwin y Ford (1988)

Teniendo en cuenta lo planteado por Baldwin y Ford (1988) la transferencia es concebida en términos de: factores de entrada (Inputs), factores de salida (outputs) y Condiciones de transferencia.

- 1) Los factores de entrada (Inputs) vistos desde tres dimensiones:
 - ✓ Características del participante (habilidad, personalidad y motivación)
 - ✓ Diseño de la Formación (Principios de Aprendizaje, Secuencia y Contenido)
 - ✓ Entorno de trabajo (Apoyo y Oportunidad de utilizar los aprendido)
- 2) Los factores de salida (outputs) o también llamados resultados de aprendizaje en el que es posible determinar la cantidad de aprendizaje producido en el desarrollo de la formación, en el que sea posible retener y aplicar los nuevos conocimientos al contexto de trabajo.
- 3) Las condiciones de transferencia desde el punto de vista de la generalización y el mantenimiento.

Según Baldwin y Ford para que se dé transferencia ha de producirse una aplicación generalizada de los conocimientos en el contexto de trabajo (Generalización) y una persistencia en el tiempo (Mantenimiento). Como señala Tejada (2008) la generalización vista desde la perspectiva que los aprendizajes se utilicen en condiciones diferentes a las que fueron adquiridos. Por otra parte, el mantenimiento, como señala Ford, Baldwin y Huang (2009) implica la sostenibilidad en el tiempo y la aplicación continuada de los conocimientos.

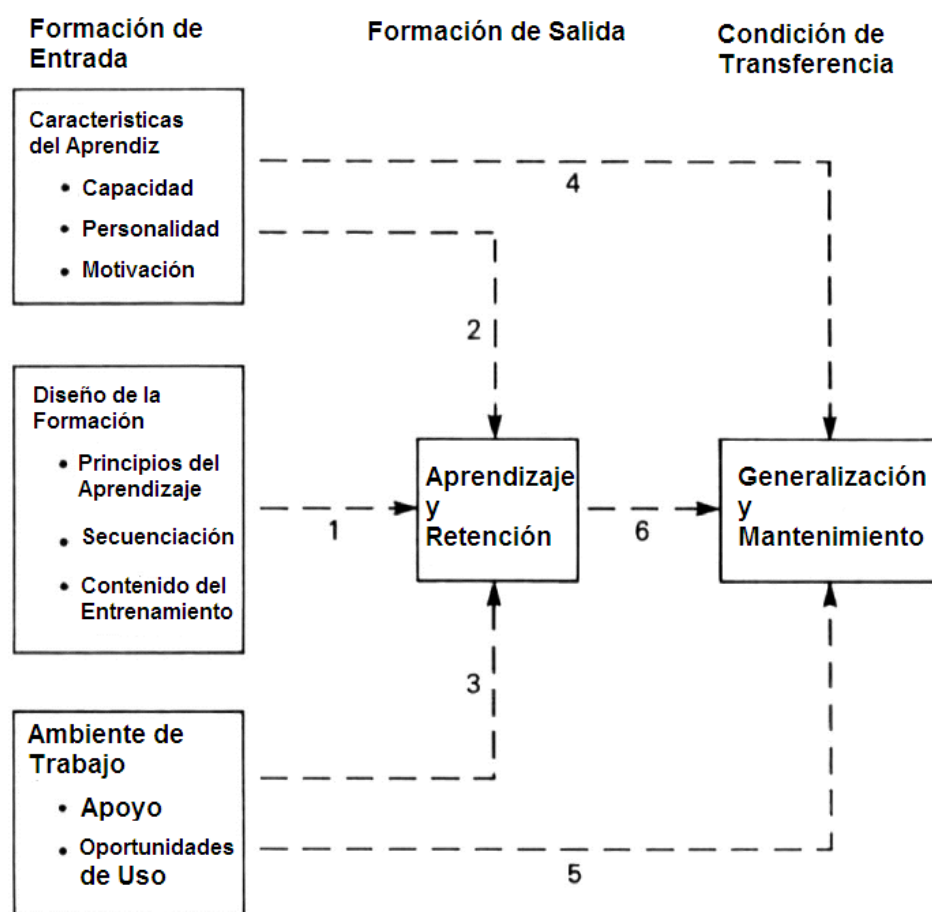


Ilustración 2. Modelo del Proceso de Transferencia. Fuente: Baldwin y Ford (1988); Pag. 65

Este proceso supuso la primera sistematización De los estudios sobre transferencia En el ámbito organizativo Y proporciona una nueva y sólida Estructura al estudio de los factores de la transferencia Además se considera está la primera publicación que hace referencia explícita al término transferencia Siendo precursora de los modelos Posteriores

El modelo base de la revisión exhaustiva de las publicaciones científicas hasta 1987 Tratándose de un metaanálisis de 70 estudios a través del cual los autores tratan de construir un modelo que ordena y prioriza los factores de transferencia

Concibe la transferencia en términos de factores de entrada (Inputs), Factores de salida (outputs) Y condiciones de transferencia.

Los factores de entrada hacen referencia A tres dimensiones principales que son características del participante Habilidad personalidad y motivación, Diseño de la formación, Principios de aprendizaje secuencia y contenido y entorno de trabajo apoyo y oportunidad para utilizar lo aprendido

Las entradas de la formación afectan: el aprendizaje, la transferencia, las características de los participantes y el entorno de trabajo, los cuales tienen una relación directa con la transferencia, mientras que la relación del diseño de la formación con la transferencia indirecta a través del aprendizaje y la retención

Esta forma de estructurar los factores de entrada en tres dimensiones supone un gran avance respecto a lo que existía y tiene una enorme influencia a los modelos posteriores. Además, aparecen con relación a la transferencia los conceptos de generalización y mantenimiento

Las tres dimensiones básicas propuestas son:

- ✓ Factores de los participantes:
 - Satisfacción con la formación: El primer nivel en los modelos de evaluación, desde el corto plazo de la formación dado en la percepción de los participantes con la formación y el rol del

entrenador. Su relación con la transferencia ha sido constatada por diversos autores (Holton 1996 y 2005) Hablando de la relación positiva entre la satisfacción con la formación y la transferencia.

- Motivación para transferir: Desde el interés del participante para utilizar lo aprendido en el puesto de trabajo

- Locus de control interno: Interés del participante a percibir que su éxito en la transferencia depende totalmente de sí mismo.

- Aprendizaje: Grado en el que los participantes a lo largo del proceso adquieren aprendizajes

- ✓ Factores del entorno de trabajo

- Posibilidades del entorno para aplicar: Siendo aquellos elementos externos al participante, destacándose entre estos: La carga de trabajo, los imprevistos y contratiempos, la intervención de terceras personas y los recursos que le proporcionan para aplicar los aprendizajes los cuales tienden a condicionar la posibilidad de transferir al lugar de trabajo Los aprendizajes adquiridos en la formación (Pineda, 2014)

- Apoyo para transferir: factores como apoyo de los compañeros y del supervisor para transferir. En este punto también se contempla el apoyo emocional y los recursos proporcionados (Pineda, 2014)

- Rendición de cuentas sobre la aplicación de los conocimientos: Como el personal superior piden a los participantes evidencia de los resultados de la transferencia de la formación

- ✓ Factores de la formación

- Orientación a las necesidades del puesto de trabajo Este factor que también es conocido Con el nombre de relevancia de la formación O validez del contenido Ha sido definido como la relación entre La formación y las necesidades del puesto de trabajo Similitud o cercanía de los materiales Tareas y ejemplos de la formación Con la realidad laboral del Participantes (Pineda, 2014)
 - Tipo de actividades formativas incluidas Se considera que los métodos didácticos Utilizados en la formación tienen Efectos sobre la transferencia
 - Generación de una comunidad por red de profesionales este factor ha sido definido como la medida en la que los participantes generar una red profesional Para comentar colaborar o compartir ideas Relacionadas con la formación la organización a su práctica Profesional (Ingvarson, 2005). Las comunidades de prácticas son necesarias Para el éxito de cualquier organización Porque promueven el diálogo Lo que impulsa las interacciones De las personas que a su vez Impulsar el aprendizaje informal Dentro de la organización.
- ✓ Tiempo, entendido como:
- Tiempo de la transferencia qué es el momento en el que se realiza la transferencia
 - Tiempo como factor de la transferencia: El impacto de las intervenciones en relación con el momento en que tiene lugar (Broad y Newstrom, 2012)
- ✓ Variables de estratificación en el momento de evaluar la transferencia: Registro de diversas variables de estratificación como las de sexo, años de experiencia, edad (Pineda, 2011) Nivel académico.

2.3. Rouiller y Goldstein (1993)

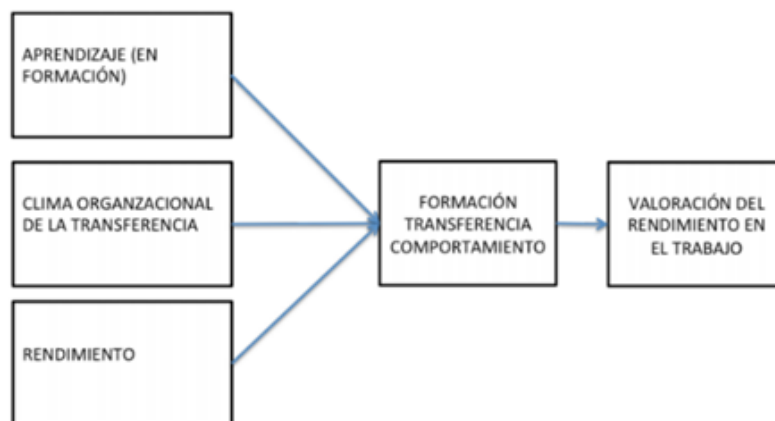


Ilustración 3. Relación Entre el Aprendizaje en Formación, Clima Organizacional y Rendimiento del Alumno en el Trabajo. Fuente: Rouiller y Goldstein (1993)

Estos autores plantearon que el clima de la organización está asociado y tiene un impacto en el nivel de transferencia de la formación, la cual señalan puede darse solo si se reúnen 3 aspectos en los que la formación podrá tener validez real en el puesto de trabajo. Inicialmente el aprendizaje que tiene la persona en la acción en la que está siendo formado, posteriormente aparece los condicionantes de las organizaciones y por último la implicación del grupo con la transferencia de la formación. Rouiller y Goldstein también consideraron que para que se produzca un cambio en la conducta de los trabajadores y que esta incluya la aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos en el proceso de formación se hace necesario diagnosticar y analizar el nivel de aprendizaje que adquirió el trabajador luego de su participación este proceso formativo.

Rouiller y Goldstein parten del primer supuesto de Kirkpatrick (1959), por lo que se puede afirmar que los principios básicos que acompañan este modelo tienen su fundamento en el modelo de Kirkpatrick, en el segundo nivel de evaluación que es el “aprendizaje” fue el paso previo para

medir la transferencia de los trabajadores. A diferencia del primero se plantea que no se depende únicamente de la acción formativa que se haya desarrollado para que se produzca transferencia, sino que contempla factores contextuales (ambiente) en los que se encuentra el trabajador. Dichos factores son agrupados alrededor de lo que ellos plantearon como clima organizativo de transferencia, compuesto por dos grupos de variables que son: conducta de transferencia y actuación en el puesto de trabajo.

Los autores señalan que debe tenerse en cuenta una serie de dimensiones y debe anularse una serie de condicionantes organizativos para que pueda producirse el ambiente requerido para que se produzca una conducta de transferencia. Ya que de nada servirá que los participantes reciben el proceso de formación si la organización no ha dispuesto el entorno propicio para que los participantes puedan aplicar los conocimientos adquiridos. Las dimensiones que engloban los condicionantes de transferencia son:

- Aspectos situacionales: Son los factores que ha dispuesto la organización en el puesto de trabajo para que los trabajadores después del proceso formativo puedan hacer uso de los nuevos conocimientos.
- Objetivos: La organización debe plantear a los trabajadores nuevos retos en los que puedan usar las nuevas competencias adquiridas en el proceso de formación.
- Aspectos de la tarea: Está enfocado principalmente en la asignación de tareas en las que el trabajador pueda aplicar los conocimientos adquiridos, teniendo relación en todo el proceso.

- Aspectos de autocontrol: Es necesario que la organización le permita al empleado cierto grado autonomía en el que pueda aplicar las competencias y conocimientos adquiridos durante el proceso de formación.
- Consecuencias: La organización debe propiciar el uso de los nuevos aprendizajes adquiridos en la formación, los cuales deben ser reconocidos y establecidos con una serie de beneficios que permita a los trabajadores el fomento de los mismos.

Rouiller y Goldstein señalan también que la formación es una adquisición sistemática de conocimientos, conceptos y actitudes en un entorno formativo, que se traduce en un mejor rendimiento al entorno productivo. Además, que el elemento más relevante de la transferencia es el clima organizacional, definiéndolo como: "aquellas situaciones y consecuencias que inhiben o ayudan a facilitar la transferencia de lo aprendido en la formación en la situación laboral". Bajo esta perspectiva, se requiere una retroalimentación de todos los colaboradores que se encuentran alrededor del trabajador en el que puedan aportar desde aquellos superiores jerárquicos, como pares y subordinados. Las dimensiones que se engloban en este bloque son:

- Aspectos sociales: Estos son importantes puesto que todo el entorno en el que participa el trabajador debe ser receptor y promotor de la aplicación de los nuevos aprendizajes que este ha logrado dando el soporte necesario.
- Castigo: Son aquellos aspectos negativos que puede percibir el trabajador en el proceso de formación en detrimento de la transferencia del aprendizaje.
- Retroalimentación: cuando los participantes vuelven de una formación al puesto de trabajo y reciben dicha retroalimentación y quieren aplicar en ellos alguno de los siguientes 3 tipos

- Negativo: lo que puede pasar si no se aplican los nuevos conocimientos.
- Positivo: realizando una retroalimentación que refuerce positivamente la nueva aplicación de conocimientos.
- Carencia de retroalimentación: se da cuando no se realiza ninguna retroalimentación ni promoción de los nuevos aprendizajes ni refuerzo del cambio de conducta en el puesto de trabajo por parte del trabajador.

Rouiller y Goldstein (1993) concluyen que la transferencia depende del clima organizacional, al establecer que existen unas fuerzas subyacentes que pueden motivar o desmotivar para transferir, abriendo nuevas líneas de indagación y actuación en las organizaciones.

2.4. El modelo de Holton (1996)

Holton propone un modelo de evaluación basado en el modelo de los cuatro niveles de Kirkpatrick y agrega tres dimensiones básicas: El aprendizaje, el desempeño individual y el desempeño organizativo. Este modelo causó gran impacto ya que contemplaba aspectos como la motivación para aprender, las actitudes de los trabajadores hacia la labor desempeñada y los aspectos ambientales o variables externas al proceso de formación que pueden influir en el desempeño de los trabajadores luego de haber pasado por un proceso de formación, Contemplando variables tanto internas como externas del proceso aprendizaje. Uno de los aportes más importantes que tuvo Holton sobre el modelo de kirkpatrick es que estableció una relación causal entre cada uno de los niveles. El primer nivel hace referencia a la obtención de los objetivos planteados en términos de aprendizaje después de una intervención formativa. Por otra parte, el segundo nivel hace referencia al desempeño individual entendido desde el punto de vista del

incremento en el rendimiento individual en el puesto de trabajo del trabajador como resultado de un proceso de aprendizaje. El tercer nivel hace referencia a los resultados obtenidos a nivel de organización como consecuencia del cambio en el rendimiento individual de los trabajadores.

El aprendizaje ha de tener como consecuencia una mejora en el rendimiento de los trabajadores. Los cuales producen resultados positivos a la organización. Holton (1996) señala que las experiencias de aprendizaje exitosas generan un aumento en la motivación de los trabajadores, pero limita la evaluación a una única experiencia de aprendizaje.

El modelo de Holton a nivel conceptual se presenta a continuación:

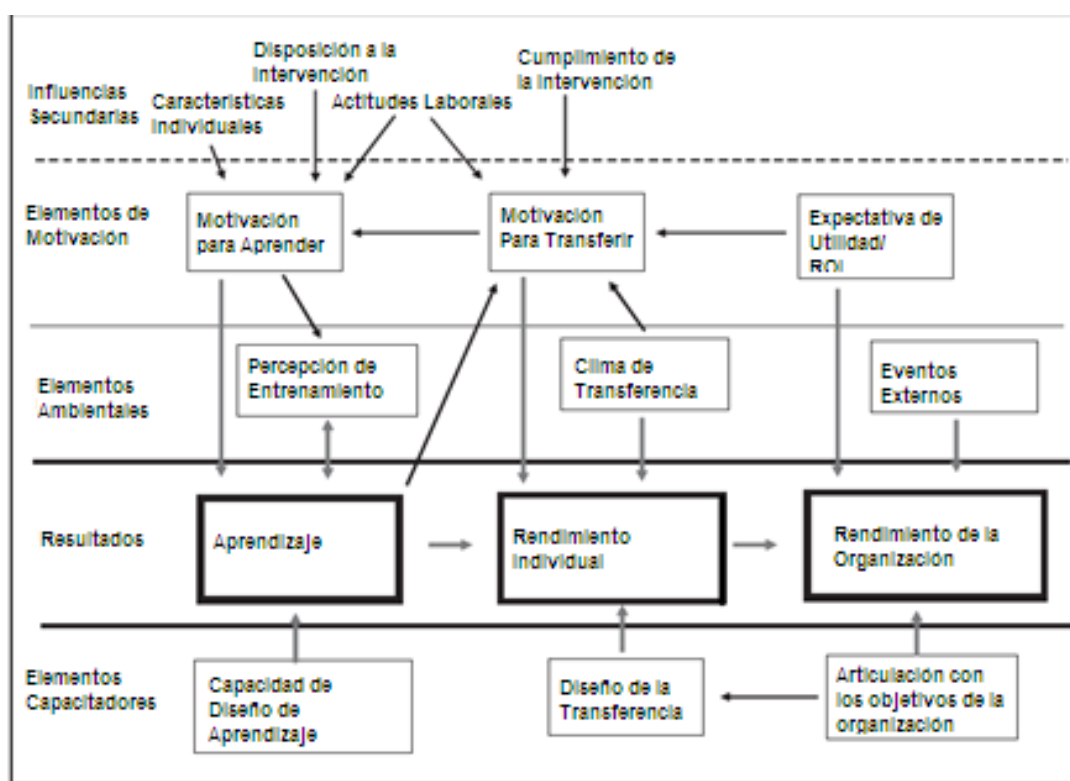


Ilustración 4. Modelo de Investigación y Medición de Evaluación de HRD. Fuente Holton (1996)

Holton, Bates y Ruona (2000) desarrollaron el Inventario del Sistema de transferencia de aprendizaje (Learning Transfer System Inventory - LTSI) en el que contemplaron 16 factores los

cuales no están estipulados para realizar una evaluación en sí, sino que sirven como una herramienta de diagnóstico para identificar los factores que afectan los resultados de desempeño. Estos son: 1) Preparación para el aprendizaje. 2) Motivación para la transferencia. 3) Resultados personales positivos. 4) Resultados personales negativos. 5) Capacidad individual para la transferencia. 6) Apoyo de los compañeros de trabajo. 7) Apoyo del supervisor. 8) Sanciones del supervisor. 9) Validez del contenido. 10) Formulación y Diseño de la transferencia. 11) Oportunidad de uso. 12) Esfuerzo de transferencia–expectativa de rendimiento. 13) Rendimiento – Resultados esperados. 14) Resistencia/Apertura al cambio. 15) Autoeficacia. 16) Rendimiento

2.5. Holton y Baldwin (2003)

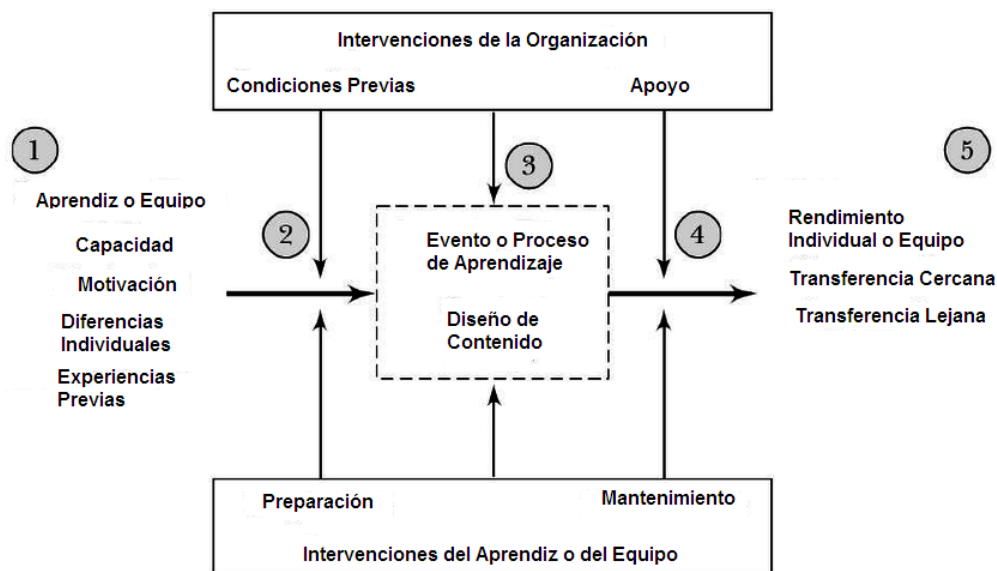


Ilustración 5. Marco Conceptual para la Gestión del Sistema de Transferencia

Fuente: Baldwin y Holton (2003)

Estos autores desarrollan un nuevo marco de referencia orientado a describir los elementos que forman parte del “sistema de transferencia”, el cual se define como el conjunto de factores que

se dan en la persona, la formación y la organización y que influyen sobre la transferencia del aprendizaje en el desempeño laboral. La transferencia sólo puede ser completamente entendida e influenciada mediante el examen de todo el sistema de influencias en su conjunto.

La principal característica del modelo propuesto es lo que los autores denominan elementos esenciales del sistema, que son: Los estudiantes, el evento de aprendizaje y el contexto de la organización. Como novedad, ven los estudiantes no solo como individuos sino como equipos

El modelo desarrollado por estos autores parte de una serie de principios que son:

- La transferencia sucede en función de un sistema de influencias, no sólo del diseño del aprendizaje.
- La transferencia no es necesariamente resistente a la intervención. La mayoría de las intervenciones que se han estudiado han producido resultados, por lo menos, moderadamente positivos.
- El logro de la transferencia está encaminada en cómo hacer que la transferencia sea una parte más en el clima organizacional existente.
- Las intervenciones sobre la transferencia serán más exitosas cuando el objetivo explícito sea la mejora del rendimiento.
- La transferencia es multidimensional. Es importante tener algún grado de claridad acerca de la naturaleza de la transferencia antes de diseñar y evaluar las intervenciones particulares.

La segunda característica es la incorporación de la dimensión temporal, pero ampliando las tres etapas propuestas por Broad y Newstrom (1992) a cinco dimensiones de tiempo.

El momento 1 lo constituye la situación de los propios estudiantes (individual o equipo) que se constituye, por sí mismo en un insumo del proceso. En este punto intervienen cuatro elementos clave:

- 1) La capacidad
- 2) La motivación
- 3) Las diferencias individuales
- 4) Las experiencias previas.

Los momentos 2, 3 y 4 coinciden con las etapas que plantearon Broad y Newstrom (1992) que denominan como un “antes”, un “durante” y un “después”.

El momento 5 llamado “distancia de transferencia” se refiere a la diferencia entre el ambiente de aprendizaje y su aplicación en el entorno de trabajo, el cual representa los resultados del desempeño de aprendizaje. El concepto integra las nociones cognitivas de transferencia, así como el aprendizaje de conceptos de rendimiento en un solo proceso continuo tal como muestra la siguiente figura:

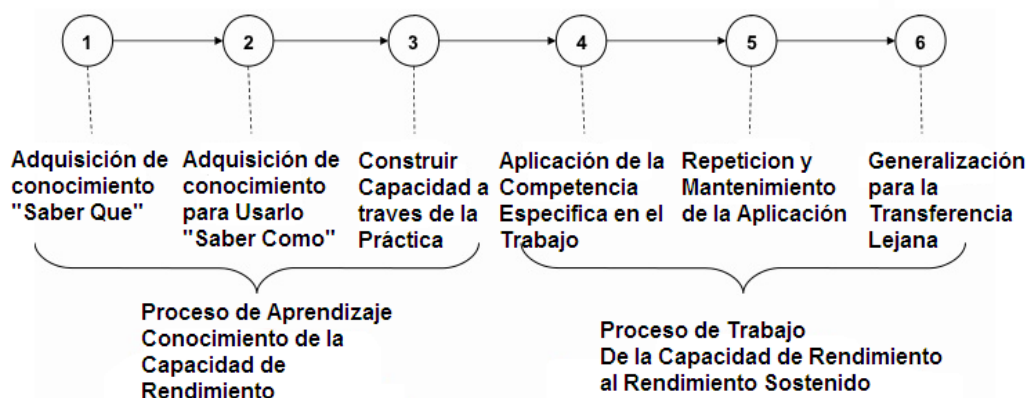


Ilustración 6. Modelo Conceptual de Distancia de Transferencia. Fuente: Baldwin y Holton (2003)

La distancia de transferencia cuenta con dos fases compuesta por seis eventos principales que representan los puntos a lo largo del trayecto de aprendizaje y de rendimiento:

1. Pasar del conocimiento a la capacidad de rendimiento. Es el proceso de aprendizaje y el dominio tradicional de la formación.
2. Adquirir conocimientos sobre el uso de los aprendizajes, o "know how".
3. Construir la capacidad de rendimiento a través de la práctica, es probable que mejore significativamente la transferencia al proporcionar oportunidades a los alumnos de practicar lo aprendido.
4. Transferir. Es la aplicación del material aprendido al trabajo inmediato.
5. Repetir y mantener el rendimiento aprendido. Utilización continuada del aprendizaje en el trabajo
6. Generalizar el aprendizaje para su aplicación en tareas o trabajos no previstos inicialmente por la formación, pero relacionados de una manera que permita que los efectos de aprendizaje se multipliquen.

2.6. Modelo de Holton (2005)

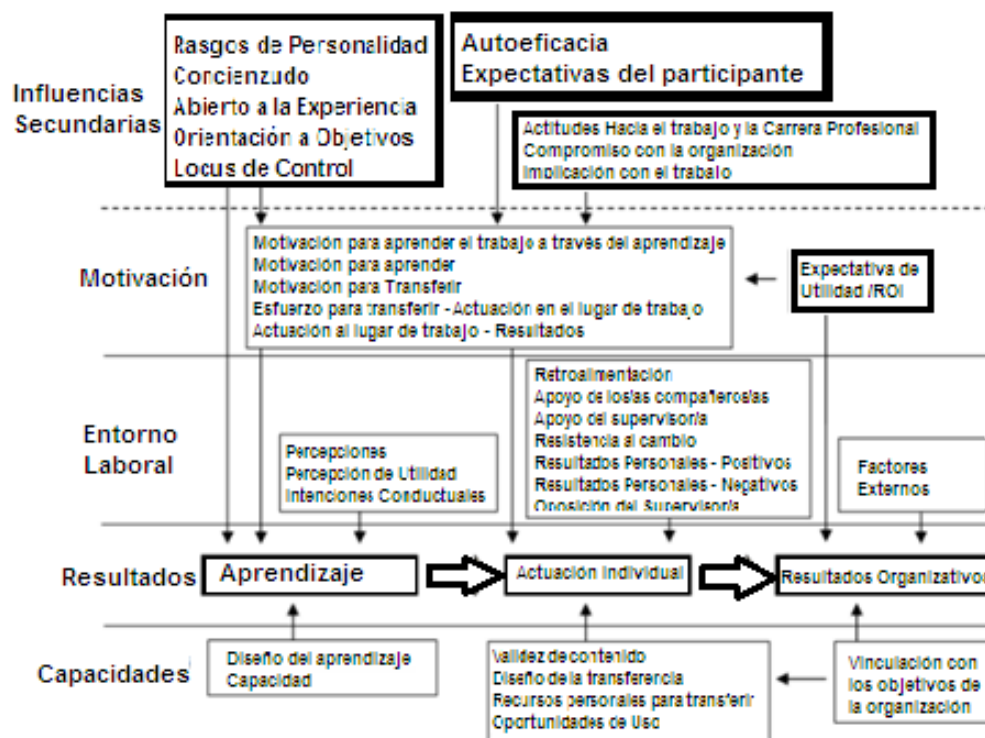


Ilustración 7. Modelo de Evaluación e Investigación en el Desarrollo de Recursos Humanos Fuente: Holton (2005; Pág. 51)

En el año 2005 Holton presentó una actualización de su modelo inicial al señalar que en el original no contemplaba los instrumentos necesarios para medir los factores que intervienen en la transferencia de la formación por lo que no era posible validarlo empíricamente. Este nuevo modelo presentó gran solidez conceptual, pero añadió un alto grado de complejidad que dificultó su implementación.

Holton plantea variables que afectan la transferencia en el aprendizaje, la primera de ellas y una de las más trascendentales es la personalidad de la persona que recibe la formación, concentrada en:

- Conciencia: Para llevar a cabo sus objetivos.
- Estabilidad Emocional: Esta habilidad les permite a las personas ser más propensas a transferir los nuevos conocimientos para su implementación.
- Apertura hacia la experiencia: A poner a prueba nuevas posibilidades
- Orientación a resultados: esto influye para tener aprendizajes superiores.
- Locus de control: Los trabajadores con un locus de control interno tienden a iniciar cambios por sí mismos al tener mejores actitudes y motivación hacia la formación.

Holtón señala que la motivación es muy importante en todo el proceso de aprendizaje en el que la ubica en la misma dimensión de la motivación tanto para aprender como para transferir, estableciendo una relación directa entre los esfuerzos por cambiar el actuar en el puesto de trabajo y en transformar en resultados visibles la formación recibida. Para Holtón la motivación para aprender y para transferir actúan en forma conjunta.

Holtón señala además que el trabajador que ha participado en un proceso de formación tiene un cambio de conducta, de esta manera su nivel de aprendizaje está influido por dicho proceso y su desempeño se ve también condicionado por dicho proceso.

Para Holtón el entorno social influye directamente en la actuación individual del trabajador. Teniendo en cuenta aspectos como los resultados personales esperados y la resistencia que se presente al cambio.

El modelo de Holtón plantea un análisis desagregado de las variables que influyen tanto en el aprendizaje, resultados de los trabajadores tras el proceso formativo para poder en el contexto,

consiguiendo la máxima aplicación de la formación en acciones diseñadas desde y para la organización.

Por otra parte, contribuye en el análisis previo del proceso en el que se estructure el diseño de la formación, la validez del contenido y la transferencia. Junto con recursos y elementos requeridos por la persona para transferir esa formación a su puesto de trabajo. Estas acciones deben estar vinculadas con los objetivos de la organización para que puedan tener los resultados esperados.

Holton señala sobre el modelo de Kirkpatrick que con sus 4 niveles es insuficiente, al calificarlo como una taxonomía de los tipos de evaluación. Además, reconoce que existen variables que pueden favorecer la intervención del entrenamiento, las cuales deben ser medidas para aislar los resultados del entrenamiento en el individuo:

- La habilidad del entrenador y el diseño de la intervención.
- Facilidades que genera la organización para que dentro de sus instalaciones los trabajadores puedan aplicar lo aprendido durante el entrenamiento
- Relación con los objetivos del negocio
- La motivación para aprender: Basada principalmente en la actitud del sujeto para aprender y ser entrenado en el contexto de la organización

2.7. Gessler y Hinrichs (2015)

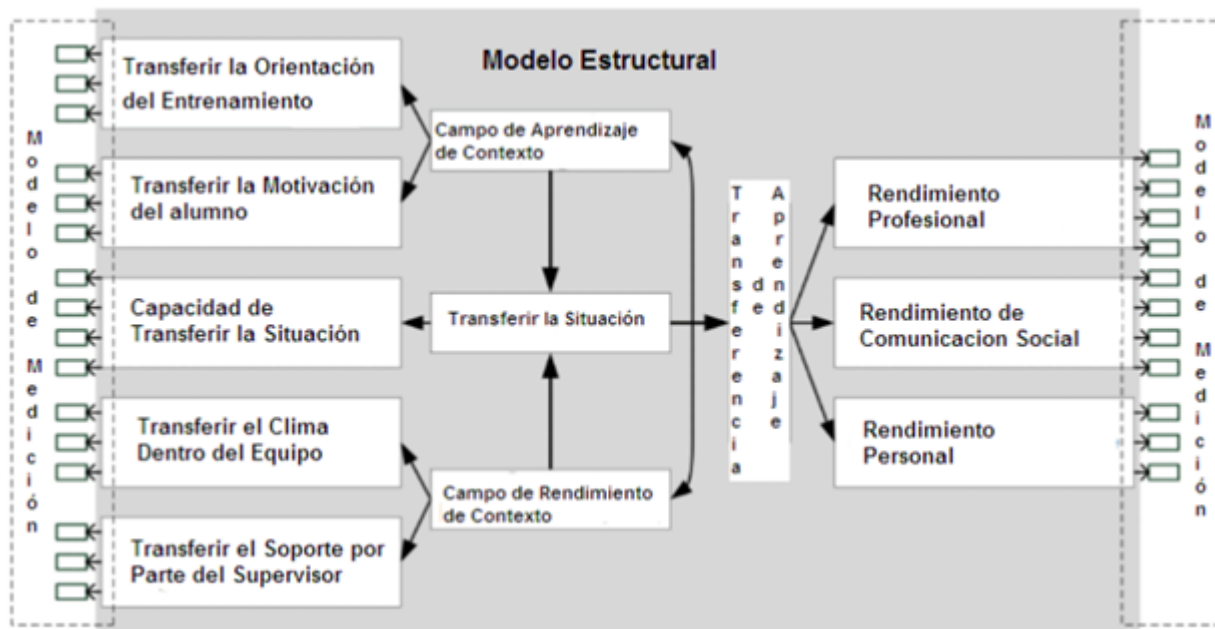


Ilustración 8. Modelo Teórico para Medir la Transferencia de la Formación
Fuente: Michael Gessler & Anja - Christina Hinrichs (2015)

Los autores parten Inicialmente de las variables previstas en el modelo de Holton, partiendo de un modelo teórico que tiene como punto de partida la articulación de dos grandes aspectos. Por un lado, la formación y por otro las características del puesto de trabajo. Considerando como elemento básico para que se produzca transferencia la autoevaluación de cada trabajador acerca de su proceso formativo y desempeño en el puesto de trabajo. Por otra parte, establecen relaciones de una forma no secuencial entre las diferentes variables como: el campo de mejora y el campo de aprendizaje, el aprendizaje inteligente y el aprendizaje aplicable; la mejora del aprendizaje y transferencia del aprendizaje.

Este modelo señala que el trabajador que participa en el proceso formativo es el principal responsable de promover el momento en el que se produzca la transferencia, por lo que debe interactuar continuamente con el ambiente en el que se deba producir la transferencia. Por lo que consideran que la evaluación para realizar la medición de la transferencia debe realizarse en momentos diferentes, la cual depende del tipo de formación que se está realizando, ya sean competencias abiertas o transversales y/o cerradas y concretas. Concluyendo que la transferencia de la formación siempre está vinculada a un contexto específico, en la que tanto el aprendizaje como los cambios comportamentales de mejora en el puesto de trabajo están vinculados. De esta manera se establecen relaciones directas entre variables organizativas y el diseño de la formación, que influye transferencia.

En el anterior capítulo se ha presentado la transferencia de la formación que ha sido estructurada a través de un proceso sistemático desde el punto de vista de aquellos autores que han sido puntos de referencia sobre el tema a través del tiempo. Presentando 7 modelos que sintetizan en diferentes momentos y contextos las relaciones que se establecen entre las diferentes variables que afectan la transferencia de la formación. Partiendo desde el modelo de Kirkpatrick (1959) pionero en la evaluación del impacto de los programas de formación y presenta un desarrollo secuencial y cronológico de cuatro niveles que permiten identificar el impacto de la formación en la organización. A continuación se ha visto el Modelo de Baldwin y Ford (1988), que vincula variables de tipo personal, de la actividad formativa y del entorno de trabajo donde debe producirse la transferencia. Los modelos de Rouiller y Goldstein (1993) y Holton (1996 y 2005) plantean interrelaciones entre las variables identificadas por Baldwin y Ford e incorporan otras nueva como

la percepción y la conducta por parte de los empleados que se han formado. Posterior a esto se presentó el Modelo de Baldwin y Holton (2003) en el que los autores desarrollan un nuevo marco de referencia orientado a describir los elementos que forman parte del “sistema de transferencia”. Por último, se ha presentado el Modelo de Gessler y Hinrich (2015) que apunta a situar a la persona y la relación que establece en su puesto de trabajo como elemento clave para explicar la transferencia de la formación.

CAPÍTULO 3. LA FORMACIÓN DUAL

La Educación Vocacional

A comienzos del siglo XX, en Alemania, se presentó un problema social cada vez más intenso: porque la educación obligatoria terminaba a los 15 años y el servicio militar comenzaba sólo a los 21, hubo un vacío en secundaria. Este vacío combinado con una situación social problemática (industrialización) llevó a la situación en la que se presentaban muchos adolescentes vagabundos sin ninguna dirección. Representando un doble riesgo para el estado: por una parte, eran susceptibles al pensamiento socialista revolucionario del movimiento obrero y, por otro lado, no eran "útiles" para los militares imperiales (Greinert y Wolf, 2013). Estos problemas fueron resueltos, cuando se expresó la idea de complementar la educación general obligatoria secundaria al incluir tres años más, asegurándose que los adolescentes aprendieran una ocupación (1), para asumir una función social utilizando sus habilidades (2), estabilizándose, así como ciudadanos obedientes (3) (Kerschensteiner 1901). Según Georg Kerschensteiner (fundador de las escuelas de formación profesional en Alemania) la formación profesional basada en la formación tendría que basarse en el trabajo, no en la pura teoría: señalando: "El arte no es sólo la base de todo arte, sino también la base de cualquier ciencia real. La escuela pública está mal organizada si no ofrece ninguna instalación para desarrollar las inclinaciones prácticas y habilidades de un alumno". "(Kerschensteiner 1922, p 28).

Con el progreso de la industrialización y la creciente influencia de la industria, una nueva orientación evolucionó: desde la década de 1920 en lugar del maestro autónomo artesano, fue el trabajador industrial servil el que proporciono el ejemplo al modelo, lo que significa que la

orientación de la personalidad pierde relevancia. Adicionalmente las ideas de "gestión científica" de Frederick Taylor apoyaron al proceso de fragmentación y provocó una orientación hacia la ciencia. La división entre los lugares de aprendizaje en las empresas y las escuelas toman forma y los sistemas se disocian. La escuela profesional es de ahora en adelante responsable de la educación teórica, mientras que la empresa se hace cargo de la capacitación práctica. La escuela vocacional le da un nuevo marco y dentro de esto se establece: como parte de un primer paso, el contenido del currículo que es reclasificado como conocimiento teórico fundamental y avanzado con la aplicación del conocimiento. (Gerds 2001).

El Modelo de formación dual está enfocado en preparar a los estudiantes para su vida profesional. Teniendo en cuenta el oficio elegido y los estudios previos, la formación tiene una duración estimada entre dos y tres años y medio, la cual se desarrolla entre dos lugares: la escuela que tiene un enfoque teórico, pero buscando el desarrollo de habilidades laborales y la práctica en la empresa correspondiente, en donde el aprendiz pasa 3 o 4 días a la semana, formando parte del equipo de la empresa, guiado por un tutor profesional. Una vez finalizado y aprobado el periodo formativo, los estudiantes obtiene un título laboral reconocido por el Estado y reconocido en toda Alemania.

En la actualidad los procesos formativos han dejado de ser reactivos para convertirse en herramientas estratégicas que permiten establecer y consolidar la propuesta de valor de las empresas al permitir que estas puedan anticiparse a los desafíos del mercado, pasando de ser sistemas individuales, a convertirse en procesos colectivos que fomentan el desarrollo organizacional, permitiendo que las experiencias de los individuos sean capaces de ser acumuladas

y utilizadas por los demás miembros de la organización en pro de mejores resultados globales. Es por esto que solo aquellos que generan más rápidamente y mejor nuevos conocimientos que sean capaces de ser llevados a la práctica serán los que mantendrán y mejorarán su competitividad. (Schienstock, 2004). Por lo que la mejor manera de producir conocimiento es partiendo del que tienen los trabajadores de la organización, ya que como señala cantón (2005) localizar y utilizar el conocimiento que se posee es más rápido que crearlo, por lo que debe ser gestionado y difundido en la organización.

El sistema alemán de formación profesional se caracteriza por una alta especificidad vocacional, por un lado, en el sistema educativo, y por la fuerte participación de las empresas en el otro. En Alemania, el estado ha delegado la responsabilidad de llevar a cabo la formación profesional basada en el lugar de trabajo a las empresas; sin embargo, el estado ha definido el marco y las condiciones bajo las cuales debe tener lugar dentro de las empresas. El estado es responsable de la parte de la formación profesional basada en la escuela.

La formación dual es una modalidad de oferta académica y formativa de origen alemán que se caracteriza por la alternancia combinada de los procesos de enseñanza en el centro de formación y la empresa, con un periodo de aprendizaje que dura entre dos y tres años y medio

Una diferencia importante entre la formación dual y la escolar se encuentra en el manejo de las proporciones en las que interviene la teoría y la práctica, así como su forma de implantación. Por esto se hace necesario precisar y aclarar algunas diferenciaciones de conceptos:

- Generalmente los sistemas de formación profesional son “sistemas mixtos”.

- El modelo (sistema) dual hace referencia a lugares de aprendizaje y lo entrelazado en los procesos didácticos entre sí.
- No hay correlación entre la modalidad educativa y la calidad de la formación profesional

3.1. Porqué es importante el Modelo Dual

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en el año 2010 expresó en su informe sobre Alemania un “reconocimiento de escala mundial” del sistema dual (Schwartz; 2010; 12). En el que manifiesta que Alemania es uno de los que mejor enfrenta el reto de la transición desde la enseñanza escolar al sistema laboral con mayor eficacia. Por lo que varios países han adaptado modelos a imagen del modelo alemán en el que los jóvenes pueden cubrir de manera eficiente sus necesidades desde las estructuras de formación existentes.

Ahora bien, se debe destacar la gestión de Alemania para internacionalizar su modelo de formación, puesto que desde su propio gobierno se destacan los esfuerzos para fomentar una formación profesional internacional en el que se plantea la tesis de que “La exportación de servicios de formación y profesionalización... tiene un efecto de palanca para la industria alemana, ya que la exportación de bienes, a menudo exige obligatoriamente la existencia de técnicos bien formados en el extranjero.” (BMBF 2012: 74). Autores como Silvestrini en el año 2013 manifestaban que dicho panorama de éxito del modelo ha venido cambiando ya que el balance de transferencia puede valorarse como crítico y planteando hipótesis encaminadas a concluir que los proyectos cuyo propósito está dado en la introducción de estructuras formativas duales son poco duraderos

Por su parte Stockmann durante los años 2010-2011 evaluó varios proyectos de implementación con respecto al modelo pionero y llegó a la conclusión que el sistema dual es ampliamente resaltado pero muy pocas veces copiado, por lo que muchos de estos se limitaban a realizar una copia directa del mismo y no una adaptación específica que complementará la oferta educativa, cayendo en una cadena de errores por no comprender los principios fundamentales.

Para que se dé una transferencia de este tipo (1:1) se requiere de algo más que una simple copia, en este caso el posible receptor de la transferencia debe diseñar un proceso de planeación que parte desde la selección y adaptación para posteriormente proceder con su ejecución.

En conclusión, los componentes del sistema dual son transferibles si estos pueden integrarse al contexto de experiencias y características de su destinatario. Es por esto que cada caso debe analizarse y revisarse para determinar qué receptores ofrecen buenos puntos de conexión, con el fin de ponerlos a prueba y buscar la manera de realizar su adaptación para que puedan ser duraderos, como por ejemplo si es un país en desarrollo, o en vías de desarrollo o si su estructura económica y cultural ofrece buenos puntos de conexión, o qué elementos son integrables. Proyectos similares implementados en Suiza también pasaron por esta evaluación y permitieron concluir hacia este mismo sentido (cf. Maurer et al. 2012). La conclusión es que, a pesar de los múltiples esfuerzos de exportación del sistema dual, este se limita a unos pocos países de Europa Central.

El discurso de transferencia orientado a elementos está apoyado en particular por Euler (2013) en un estudio encargado por la Fundación Bertelsmann: El sistema dual en Alemania – un modelo para la transferencia al extranjero? Con vistas al país de destino, el autor define que los

conceptos y las estrategias deberían desarrollarse en el contexto de las existentes “condiciones sociales, culturales y económicos” (Euler 2013, p. 6). La influencia de las condiciones marco del país de destino se considera muy importante. Sin embargo, el enfoque de transferencia se elabora sin más consideración de estos Factores contextuales.

Euler (2013) evaluó la posibilidad de transferir el modelo dual de Alemania al extranjero, en dicho estudio se encuentran aspectos de gran discusión en el que se aprecian posturas de gran trascendencia como el de la Comisión Europea que en su informe estratégico señala: “Replantear la Educación”: que señala que “El aprendizaje en el lugar de trabajo, por ejemplo con los modelos duales, debe ser un pilar central de los sistemas de educación y formación profesionales en toda Europa, con el objetivo de reducir el desempleo juvenil [...]”. Pero además el Dr. Dieter señala que no se puede transferir al pie de la letra el sistema de formación alemán, el cual puede servir de modelo, pero no de patrón. Para transferir a su país el modelo debe tener en consideración las condiciones generales existentes y orientar la formación de acuerdo con sus propios objetivos.

El Dr. Dieter hace referencia en su trabajo a lo expuesto por Deißinger quien señala que: “El sistema dual en Alemania refleja una configuración de normas jurídicas y convenciones consuetudinarias, de principios didácticos y estructuras institucionales. Este modelo no nació en el tablero como una construcción racional, sino que se fue formando gradualmente «como resultado de una historia social y cultural nacional» (Deißinger 1997: 2)”, generando con esto dos consecuencias fundamentales:

La primera es que el sistema dual es un instrumento ideal para los gobiernos para obtener objetivos específicos, por lo que es por esta misma característica que requiere de una adaptación e

implementación al país de destino ya que varía de un país a otro. Como en el caso de Alemania el modelo dual sirvió para integrar a los jóvenes (varones) en una política social y educativa, siendo este un instrumento óptimo para la protegerlos de los peligros de la radicalización política (Zabeck, 2009: Pag. 491) de la sociedad civil que se vivía en el país, mientras que en países como Australia este modelo fue aplicado como instrumento para la aplicación de una política económica.

La segunda es que el modelo dual se enmarca dentro del contexto de otros subsistemas sociales, por lo que la capacidad de transferencia de este a otros países es comparable sólo cuando cuenta con condiciones contextuales similares.

"El desempleo juvenil ciertamente tiende a ser un problema de menor proporción en países como Alemania que cuenta con fuertes sistemas de aprendizaje "dual". (OCDE 2010 , Pag. 34). Este supuesto ha movilizado el compromiso político en Europa: ejemplo de ello es el "Memorando sobre la cooperación en materia de educación la formación en Europa", que fue firmado en diciembre de 2012, en Berlín, que dice: "Nosotros, los Ministros estamos de acuerdo en que la capacitación dual para convertirse en el modelo de los sistemas de educación y formación profesional en Europa".

En el sistema dual alemán, la educación y formación profesional tiene lugar en paralelo en dos lugares de aprendizaje: tres días de formación profesional en una empresa y dos días de educación vocacional en la escuela. Los aprendices deben concluir un contrato de capacitación con la empresa durante la duración de la capacitación. Por lo tanto, los aprendices no son solo pasantes, sino también miembros de la compañía durante su entrenamiento (generalmente 3 años). La transición de la escuela al trabajo es llevada a cabo no solo una vez al final de su entrenamiento,

sino semanalmente. Por lo tanto, no es sorprendente que la transición de la educación vocacional a una actividad profesional posterior por lo general funciona sin problemas. Tampoco es sorprendente que la enseñanza y el aprendizaje en una escuela vocacional y de entrenamiento está orientada hacia la realidad del trabajo y no hacia la estructura de conocimiento académicamente estructurados. (Gessler y Howe 2013).

Se hace necesario destacar el trabajo Michael Gessler y Falk Howe del Instituto de Tecnología y Educación (ITB) de la Universidad de Bremen, quienes en el año 2015 señalan que la realidad laboral debe ser el principal insumo para el diseño de planes de estudios y los contextos de aprendizaje. Sirviendo como punto de partida para el desarrollo medidas didácticas en el ámbito de la educación y la formación de profesionales, es este enfoque donde se pueden identificar prácticas, rutinas y experiencias de trabajadores calificados que son expertos en lo que están haciendo.

Adicionalmente los estudios muestran una brecha entre lo que se aprende y lo que es requerido de profesionales competentes en un mundo cada vez más complejo (Baartman y De Bruijn, 2011). Es por esto que en la última década en los países bajos los institutos holandeses se han enfocado en la formación vocacional y de entrenamiento, experimentado para diseñar el aprendizaje en entornos que cruzan los límites tradicionales de la escuela en la vida laboral (Zitter y Hoeve, 2012)

La razón de la baja tasa de desempleo juvenil en Alemania parece clara: si la educación y el sistema de empleo están estructuralmente vinculados, la transición individual es mucho más fácil de lo que sería si los dos sistemas no estuvieran vinculados o si fueran opuestos entre sí. Es

por esto que el modelo cuenta tanto con promotores como con detractores que manifiestan críticas sucintas al señalar que el sistema no es lo suficientemente flexible para permitir su adaptación a la diversidad de condiciones que manejan los jóvenes. Requiriendo unas estructuras modificadas para poder reaccionar continuamente y adaptarse a los retos demográficos, económicos y tecnológicos de cada país.

	Regulación Jurídica	Participación del sector empresarial en el diseño de los exámenes	Titulación a Diferentes Niveles	Asociación de Nivel Regional y Local	Engranaje complementario de modalidades de formación
Suiza	➤	➤	➤		
Países Bajos	➤	➤	➤	➤	
Dinamarca			➤	➤	➤
Australia			➤		➤
Noruega			➤		➤
Alemania			➤	➤	

Tabla 1. Variaciones para la aplicación del Modelo Dual en Varios Países. Fuente: Dieter Euler (2013)

A continuación, se realiza un resumen esquemático de algunas variaciones que han demostrado su validez para la aplicación del modelo dual en varios países:

1. Regulación Jurídica

En países como Suiza y Países Bajos se logró regular y adaptar el sector global de la formación profesional en una legislación marco.

2. Complementariedad en el engranaje de diferentes modalidades de formación

En países como Austria, Dinamarca y Noruega hay sistemas diferentes pero que son equivalentes, Estos países habilitaron en conjunto una oferta diferenciada de formación en la que se puede obtener tanto una formación con enfoque escolar como una con enfoque dual, en la que tiene cabida toda la población al encontrar alternativas de formación.

3. Formación a diferentes niveles

En Suiza existen dos tipos de titulaciones independientes que son la EBA y la EFZ, en estas existe cierto grado permeabilidad. En los Países Bajos existe un sistema integrado por cuatro niveles de graduaciones estructuradas modularmente, integradas hacia una cualificación parcial incremental y que forman un sistema. En Inglaterra se presenta un modelo similar. Por su parte países como Austria ha introducido modelos de profesionalización por módulos.

4. Capacidad de asociación de nivel regional y local

El caso de Alemania es de los más destacados al ser uno de los mejores implantados al contar con un sistema de asociación tanto de sectorial nivel nacional. Dinamarca cuenta con un sistema de asociación integrado por comités técnicos y consejos regionales de formación profesional.

5. Alta participación de los espacios de aprendizaje en el diseño de exámenes

Para este caso en países como Suiza la responsabilidad en el diseño de exámenes se centra en los gremios tanto de nivel centralizado como descentralizado. Permitiendo que los gremios de rango superior a nivel nacional o incluso sectorial puedan comparar sus estándares.

3.2. Principales Características de los Modelos Duales en el Mundo

Inglaterra	Suiza	Austria	Países Bajos	Dinamarca	México	Chile
<ul style="list-style-type: none"> - En la práctica un cubrimiento total de financiación estatal. - Una forma flexible de estructura curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene una estructura escalonada de dos niveles y puede homologarse en cada nivel 	<ul style="list-style-type: none"> - La formación profesional coexiste entre la modalidad dual y la modalidad escolar siendo complementarias. -Módulo Básico 	<ul style="list-style-type: none"> - La formación profesional coexiste entre la modalidad dual y la modalidad escolar siendo complementarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - La formación profesional coexiste entre la modalidad dual y la modalidad escolar siendo complementarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estándares elaborados en consenso entre sector productivo y educativo. - Formación integral del 	<ul style="list-style-type: none"> - Se desarrolla una Educación Técnica Profesional en dos espacios: - Enseñanza Media Técnico Profesional (EMTP)

-Las profesiones están formuladas sobre la base de competencias.		-Módulo Central -Módulo Especial	- Se presenta una cooperación regional.	- La formación inicia en la empresa y después se alterna en fases entre la escuela y la empresa	estudiante tanto en las empresas como en las entidades educativas.	- Educación Superior Técnica Profesional (ESTP)
--	--	-------------------------------------	---	---	--	---

Tabla 2. Principales Características de los Modelos Duales En el mundo. Fuente: Dieter Euler (2013)

3.2.1. Inglaterra

El caso particular de Inglaterra llamó mucho la atención puesto que se presenta como el Contra-Modelo de formación dual al tener en la práctica un cubrimiento total de financiación estatal y a partir del 2014 los aprendices abonen una tarifa por un puesto de formación dual (Bosch; 2012: p 20). En Inglaterra se puede encontrar una forma flexible de estructura curricular, integrada por tres niveles de cualificación cerca de 200 profesiones en 85 ámbitos de formación (Steedman, 2010, pág. 14). Una de las principales diferencias de Inglaterra con el modelo alemán está centrada en que las profesiones están formuladas sobre la base de competencias.

“En el caso de la orientación anglosajona por competencias, se interrelacionan tres parámetros de diseño, que son:

- (a) el principio del aprendizaje “orientado a competencias”,
- (b) el principio del examen y la certificación orientados a resultados y;
- (c) un enfoque “básico” de modularización ... las “profesiones” se componen, según este planteamiento, de unidades de aprendizaje cerradas.» (DeiBinger, 2013, p 342)

Por otra parte, los distintos estándares a pesar de contar con variaciones estos están relacionados con el marco estructural; en el que los procesos de capacitación no se desarrollan dentro de una empresa sino en escenarios escolares o extra empresariales.

3.2.2. Suiza y Austria

En el caso de estos dos países su modelo educativo tiene similitudes a los presentados en Alemania, queriendo obtener un objetivo mucho más amplio que solo el tema académico, queriendo atender situaciones tanto económicas como sociales, diferenciándose solamente en los enfoques del proceso.

La formación profesional suiza se caracteriza por tener una estructura escalonada de dos niveles. El primer nivel tiene una duración de dos años y finaliza con la obtención del título profesional estatal (formación EBA); y el segundo nivel tiene una duración de tres o cuatro años, y finaliza con la obtención del título estatal de capacitación (formación EFZ). En el caso de la formación EBA es escalonada y puede homologarse para continuar con una formación EFZ.

Para la evaluación del programa este está a cargo de una comisión nacional integrada por representantes de los distintos sectores entre los que se encuentran Agentes sociales, escuelas profesionales y organismos cantonales. El examen es desarrollado tanto en la escuela profesional como en la empresa en donde se desarrolla la práctica. El control de este proceso está a cargo de “expertos” que están articulados tienen línea directa con el ente gubernamental.

En Austria la formación profesional coexiste entre dos grandes grupos que son la modalidad dual y la modalidad escolar, que no son excluyentes, sino que se complementan y cuentan con igual reconocimiento en el mercado laboral.

En Austria en el año 2006 en apoyo con Ministerio Federal de Economía, Familia y Juventud se logró la enmienda a la Ley de formación profesional en la que fue posible la modularización de profesiones docentes. Destacándose entre estas una estructuración de las

carreras en las que los estudiantes pueden empezar con un módulo básico en el que aprenden conocimientos y habilidades necesarias fundamentales de la profesión. El módulo básico tiene una duración estimada de al menos dos años. Posterior a esto se inicia un módulo central o principal que contempla los conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de la actividad elegida. Este módulo tiene una duración mínima de un año. Entre estos dos módulos debe pasarse por un proceso de formativo básico y principal con una duración mínima de tres años. Para aquellos estudiantes que deseen un conocimiento especializado, estos deben contar con un desempeño destacado y pueden aplicar a un módulo especial para la adquisición de conocimientos y habilidades para el manejo de servicios y productos especiales. Este módulo tiene una duración mínima de seis hasta los doce meses.

3.2.3. Países Bajos

En Países Bajos al igual que en Australia y suiza se cuenta con una oferta complementaria de un modelo académico con un modelo dual que parte sobre la base de cuatro niveles diferentes, que son:

Nivel 1: formación de asistente, que tiene una duración estimada de 1 año.

1. Nivel 2: formación básica profesional que tiene una duración estimada de 2 a 3 años.
2. Nivel 3: formación técnica profesional que tiene una duración estimada de 3 a 4 años.
3. Nivel 4: formación de gestión profesional media o formación especializada que tiene una duración estimada de 3 a 4 años.

Un aspecto a destacar de este modelo educativo es que durante las primeras etapas formativas es muy alta la presencia de la aplicabilidad de conocimientos, en las etapas posteriores

empieza a disminuir esta característica (Hövels, Roelofs 2007: 2 y sig.). Por otra parte, la mayoría de estos niveles de formación cuentan con subdivisiones que permiten ir reforzando las habilidades de los estudiantes. En cada subdivisión y cada nivel aprobado obtienen una certificación que les va permitiendo desenvolverse mejor en el mercado laboral, una vez cubiertos todos los niveles los aprendices obtienen según sus propias necesidades e interés el título deseado. El proceso de evaluación es desarrollado por el personal docente de las propias instituciones, es por esto que es allí mismo donde se desarrollan los exámenes. Es necesario aclarar que no se realiza un examen final global solo el cúmulo de los exámenes anteriores.

3.2.4. Dinamarca

En este país los jóvenes deben cumplir con un período escolar obligatoria de los cuales cerca del 30% opta por una formación profesional (Christensen; 2009; p 2). El porcentaje restante aplica a una formación dual, este proceso parte en la escuela en el que empiezan por una formación básica con un amplio enfoque de los sectores profesionales y generalmente tiene una duración estimada de seis meses que debe superarse obligatoriamente para acceder a la siguiente formación dual.

La formación inicia en la empresa y después se alterna en fases entre la escuela y la empresa. Si después de la formación básica, los jóvenes no encuentran trabajo para aplicar su formación pueden firmar un contrato con un centro educativo y continuar allí su formación (Wettstein; 2005). Con esto los jóvenes tienen garantía de terminar su proceso formativo. Este modelo permite espacios para que sobre todo los jóvenes con peores perspectivas puedan tener alternativas de formación.

En Dinamarca los empresarios y trabajadores representantes de la economía regional tienen una influencia importante llegando a tal punto de decidir sobre el diseño de la metodología que se aplica en las escuelas (Grollmann; 2004; p 640) obteniendo una cooperación institucionalizada de nivel regional. Posterior a esto se agremian en un consejo regional y comités técnicos que retroalimentan los programas ofrecidos.

3.2.5. México

En este país se aprecia un modelo dual desde el momento en el que los jóvenes bachilleres se encuentran en Instituciones Públicas de Educación Media Superior. Esta comprende el nivel de bachillerato, así como los demás niveles equivalentes a éste.

Desde el tercer semestre el estudiante se vincula a una empresa de acuerdo con un plan de formación personalizado y alternando el aprendizaje en el aula y el lugar de trabajo durante una duración de 1 a 2 años, dependiendo del tipo de carrera escogida.

El estudiante en su práctica desarrolla actividades propias de la empresa y es por esto que este aplica de manera casi inmediata del principio “aprender haciendo” en un ambiente controlado con situaciones propias de las realidades del mercado.

Según la subsecretaria de educación media superior de México para la exitosa aplicación de la formación dual se han definido 10 puntos que son cruciales para la aplicación de este modelo que son:

1. Estándares elaborados en consenso entre sector productivo y educativo.
2. Participación activa del sector productivo que actúa como una unidad de operación que actúa como asesor y acompañante de las empresas que participan en la formación dual.

3. Formación integral del estudiante tanto en las empresas como en las entidades educativas.
4. Dos modalidades de formación a nivel escalonado: la primera con una formación mínima de dos años en la empresa y la segunda con un mínimo de un año a partir de tercer semestre.
5. Un plan de rotación estructurado para la aplicación de aprendizaje en tiempos determinados dentro de la empresa.
6. Reportes semanales sobre los aprendizajes adquiridos realizados por los estudiantes.
7. Personal calificado responsable en la empresa y en la institución educativa.
8. Para obtener éxito en la aplicación del modelo dual se debe considerar la adecuación de los lugares de trabajo en el marco del plan de rotación.
9. El modelo contempla alianzas entre instituciones educativas y empresas formadoras para la creación de puestos de aprendizaje.
10. Certificación correspondiente a las competencias obtenidas al final de la realización del programa de formación dual.

3.2.6. Chile

Según María Paola Sevilla B del Ministerio De Educación del Ministerio de Educación de Chile, la Agencia De Cooperación Alemana (GTZ) en respuesta a un alto desempleo juvenil y a la carencia de recursos humanos calificados empezó a acercar sectores de educación y producción, a través de la cooperación entre empresa y escuela como dos lugares de aprendizaje complementarios.

La Educación Técnica Profesional chilena ocurre principalmente en dos espacios formativos: la Enseñanza Media Técnico Profesional (EMTP) impartida en exclusividad por liceos

del sector subvencionado y de administración delegada. Y por otra parte la Educación Superior Técnica Profesional (ESTP) convocan a una proporción importante de hogares caracterizadas por tener un menor nivel de educación e ingresos más bajos.

En la Enseñanza Media Técnico Profesional (EMTP) cerca del 60% del tiempo es destinado a la formación técnica. En este proceso si quienes eligen esta modalidad presentan deficiencias académicas de entrada, tendrán una reducción del tiempo a esta formación en refuerzo a la enseñanza media.

La Educación Técnica Profesional promueve la transición exitosa de los jóvenes desde el modelo educativo hacia el mundo del trabajo. Con eso una fracción importante de sus egresados se inserta en gran porcentaje al mercado laboral, mientras que un porcentaje relativamente menor se vincula a una institución de educación superior.

La Enseñanza Media Técnico Profesional (EMTP) tiene como requisito para la titulación la realización de una práctica profesional, definida como un espacio formativo en donde se validen los aprendizajes obtenidos propios en el contexto laboral.

Otro aspecto de destacar en la Enseñanza Media Técnico Profesional es que la mayor parte de los docentes son titulados en áreas distintas a la pedagogía, por aquellas relacionadas con la especialidad que imparten. Siendo este el perfil de docentes más deseado, siempre y cuando estos cuenten con las competencias didácticas para impartir el currículum y mantengan un vínculo laboral con el sector productivo.

El financiamiento en la Enseñanza Media Técnico Profesional es manejado por esquemas de subvención escolar y el de administración delegada.

CAPITULO 4. METODOLOGÍA

Este trabajo se llevó a cabo mediante la captura de información de tipo cualitativo mediante la cual se buscó una aproximación de la realidad, interpretando la visión de los sujetos que se vincularon con el objeto de estudio analizado. Para ello se ha seguido una metodología de tipo exploratoria en las primeras etapas, continuando con una técnica de tipo descriptiva, la cual como señala Tejada (1997) es la más utilizada en el campo de las ciencias humanas, donde el investigador se acerca a la realidad tratando de describir y documentar como son los fenómenos que en ella transcurren. Por su parte Mateo (1997) señala que este tipo de estudios es propio de una de las primeras etapas de investigación del que puede obtenerse información que permita proporcionar datos preparatorios para nuevas investigaciones.

Definición de la Muestra

La muestra del presente trabajo fue no probabilística de tipo intencionado, en la medida que como investigador se determinó de manera intencional el lugar y la muestra con la que se trabajaría. La población objetivo fueron **estudiantes** de pregrado de las carreras de: administración de empresas de primer y tercer semestre e ingeniería industrial de sexto semestre de la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá (Uniempresarial). Adicionalmente se desarrollaron grupos focales con la modalidad de entrevista grupal, abierta y estructurada a **empresarios** de los sectores de servicios (educación y entretenimiento), comunicaciones (publicidad), comercio (mayorista y minorista) que tenían estudiantes de Uniempresarial en sus

empresas, siendo esta una técnica investigativa que permite obtener datos e información en medio de una interacción colectiva y de forma espontánea y en la cual se alcanzó un alto grado de profundidad en temas complejos. Por último, con la finalidad de tener un panorama más amplio dentro del proceso investigativo se entrevistó un(a) directivo(a) de la Gerencia de Proyectos Especiales de Uniempresarial, desde esta área se coordinan las prácticas empresariales de los estudiantes.

Se seleccionó el estudio de caso como método de investigación para el análisis de la realidad, por su gran importancia en el ámbito de las ciencias sociales, y en este caso en particular para el análisis detallado a la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá (Uniempresarial) por ser pionera en la implementación del modelo dual en Colombia. Uniempresarial es una Universidad relativamente joven, la cual empezó a estructurarse en el año de 1996, cuando en el desarrollo de un convenio de cooperación técnica entre Alemania y Colombia, la Cámara de Industria y Comercio Colombo-Alemana, por medio de la Agencia Alemana de Cooperación al Desarrollo (GTZ) le propone al gobierno alemán incluir un proyecto para iniciar en Colombia el modelo de formación universidad- empresa (modelo dual), que en Alemania funciona desde 1973 con las Berufsaakademie, actualmente Duale Hochschule (DH). La GTZ presentó el modelo a la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), quien, por su interés en dar respuesta a las necesidades empresariales de tener talento humano formado de acuerdo a la realidad empresarial y de la región, participó activamente en la creación del proyecto que se materializó en el año 2001, con la Fundación de la Institución de Educación Superior UNIEMPRESARIAL.

Ahora bien, teniendo en cuenta que el problema de investigación ha sido poco estudiado y las variables a investigar son relativamente desconocidas dentro del contexto planteado, la presente investigación inicialmente fue de tipo exploratoria, permitiendo ofrecer un primer acercamiento al problema planteado, con la finalidad de estudiarlo y tener un panorama del tema para paulatinamente irse transformando en una investigación de tipo descriptivo en la fue posible describir aquellas situaciones y eventos de mayor relevancia, permitiendo plantear lo más relevante y elaborar un análisis integral de los mismos.

Instrumentos Y Técnicas De Investigación

Mora (2006) afirma que: “la triangulación aumentaría la probabilidad de los aciertos respecto a lo que investigamos y/o pretendemos representar, buscando ante todo la contrastación en diversos niveles de la investigación en pro de una validación intersubjetiva de teorías, de datos, de investigadores, de métodos” (p. 16). Por esto se pretende adelantar una primera fase de exploratoria que permita recolectar información de los aspectos más importantes que se dan durante la transición de la fase aula a la fase práctica.

Según Brewer & Hunter (2006) la triangulación metodológica, entendida como sinónimo de eclecticismo metodológico, parte del supuesto básico que las debilidades de cada método individual han de ser compensadas por la fortaleza de otro método al equilibrarlo y atenuar las debilidades del otro, señalando que: “El abordaje multimetodico usa como estrategia el atacar al problema a investigar con un arsenal de métodos sin superponer debilidades, y agregando ventajas complementarias” (p.4). Desde esa perspectiva, no es aconsejable, ni suficiente, pretender abordar

la complejidad del proceso investigativo a partir del uso de una sola técnica de recolección de información. Por tanto, fue necesario aplicar distintas técnicas complementarias, entre las cuales se tuvieron en cuenta: el trabajo con un grupo focal y entrevistas semiestructuradas, haciendo uso de distintos métodos propios de la investigación cualitativa.

Se optó por recolectar datos cualitativos (abiertos) para dar respuesta a las preguntas de investigación, incluyendo el análisis de los datos, los cuales se conectaron durante el diseño de los análisis, para lo cual se utilizaron dos métodos de recopilación de datos para el desarrollo de la investigación, ambos métodos habilitan una exploración en profundidad de perspectivas, experiencias y opiniones expresadas por estudiantes y empresarios, las cuales ayudaron a establecer un contexto y un entendimiento específico del tema analizado. Los dos métodos utilizados fueron las entrevistas en profundidad y los grupos focales, los cuales se llevaron a cabo sobre la base de mismo protocolo de entrevista semiestructurada y centrado en el análisis del espacio de trabajo desde la perspectiva de aplicación de los conocimientos y apoyo como determinante de la transferencia en la formación dual. Estos se detallan a continuación:

* Entrevistas semiestructuradas: Teniendo en cuenta la experiencia y conocimiento de algunas personas dentro de la Universidad, así como la relevancia de sus posiciones o cargos dentro de la institución tanto en la fase académica como práctica, fue necesario aplicar algunas entrevistas para completar el panorama esperado. Se buscó en estas entrevistas identificar puntos coincidentes de interés, los cuales contribuyeron al consenso. Sin embargo, también se pudo encontrar algunos puntos polarizados en extremos contrarios, teniendo en cuenta la diversidad de opinión y pensamiento, así como los diferentes puntos de vista. Las entrevistas tuvieron una guía de

preguntas orientadoras, revisadas previamente y sometidas a prueba por el tutor de la investigación.

A través de estas entrevistas fue posible obtener información de forma abierta sobre las interpretaciones que dan las personas a determinados aspectos, permitiendo profundizar sobre la información para ser usada en su posterior análisis. Esta entrevista fue de tipo estructurada en la que fue posible establecer de ante mano la forma y el contenido de las preguntas para conocer la opinión de los participantes sobre las mismas, estableciendo un orden igual para todos los participantes, esta estructura permitió abordar y profundizar los temas establecidos. Adicionalmente es importante mencionar que antes de iniciar la entrevista se contextualizó a los entrevistados sobre el diseño general de la investigación los objetivos perseguidos y el resultado que se pretende alcanzar con los aportes recibidos. Dejando claro que se mantiene una confidencialidad de la información proporcionada y de la posibilidad de contactar en cualquier momento al entrevistador para aportar información complementaria que considere de interés para el trabajo que se está desarrollando.

Se tuvo un especial cuidado con producir una adecuada representación de la realidad, la cual buscó observar en forma selecta y analítica las situaciones por las que se han visto expuestos tanto estudiantes, empresarios y docentes empresariales, los cuales permitieron comprender e interpretar el objeto de estudio y su interacción con el entorno. De esta manera es posible sumar las fortalezas y complementar la información, obteniendo una perspectiva más amplia con distintos puntos de vista, logrando así aumentar la validez y consistencia de información obtenida. Cada entrevista duró aproximadamente 30 minutos

* Grupo Focal: Es una técnica investigativa en la que se resalta su potencialidad para obtener datos e información en medio de una interacción colectiva hecha en forma espontánea y en la cual se alcanza alto grado de profundidad en temas complejos. Es una técnica que permite a través de las discusiones y opiniones conocer cómo piensan los participantes respecto a una temática determinada. Ser capaz de acceder a los estudiantes y empresarios permitió construir argumentos que respondan a la complejidad de diferentes realidades, entre las que fue posible desarrollar un debate conceptual profundo y amplio. Los entrevistados fueron agrupados en tres grupos focales integrados por siete participantes cada uno. Los grupos fueron agrupados tanto por semestre académico como por su disponibilidad de acceso a la prueba por encontrarse en fase aula en ese momento.

A través de este ejercicio fue posible recopilar un marco de información general sobre el objeto de estudio. El hecho de que todos los participantes estuvieran familiarizados con el modelo dual facilitó la participación y pertinencia en las respuestas entregadas.

Para cumplir con el objetivo general de este estudio, las entrevistas y los grupos focales fueron grabados y transcritos para su posterior análisis y así identificar patrones recurrentes. Para el análisis de los datos se llevó a cabo el enfoque inductivo y deductivo, lo que permitió establecer un diálogo constante entre los datos obtenidos y las teorías de **Baldwin y Ford (1988)** desde las variables de “entorno de trabajo” que está compuesta por la Oportunidad de uso y el Apoyo, así como **Holton (1996)** desde la variable de Clima de Transferencia, así:

Dimensión	Variables
	- Frecuencia de aplicación de los conocimientos

Oportunidades de uso	- Utilidad de los conocimientos
	- Evaluación y retroalimentación
	- Cultura organizacional de aprendizaje
	- Resistencia al cambio
Apoyo Y Clima de Transferencia	- Motivación hacia la transferencia
	- Apoyo organizacional brindado al estudiante
	- Apoyo del supervisor y/o jefe inmediato para transferir
	- Ambiente laboral

Tabla 3. Variables de investigación.

Se debe aclarar que las variables expuestas anteriormente si bien son solo una fracción del total de la teoría de los autores seleccionados (Baldwin y Ford, 1988 y Holton, 1996) estas son las más pertinentes para analizar el espacio de trabajo como determinante de la transferencia en la formación dual que es el objetivo general del presente trabajo.

No obstante, este trabajo presenta algunas limitaciones que significan que los resultados deben interpretarse como un primer acercamiento al campo de estudio centrado en el objetivo general de la presente investigación, ya que la muestra no representa un gran numero actores.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

En este capítulo se describen los resultados generales que se derivan del análisis de las entrevistas realizadas a la muestra definida. Por lo que se procedió al procesamiento de la información, desarrollando un proceso de ordenación, comparación y abstracción; proceso que finalmente hizo posible la interpretación de los datos y la obtención de conclusiones.

Se analizó la información, haciendo una salvedad de que tanto la gestión investigativa como la información de las personas que participaron en el proceso están promulgados hacia el desarrollo de la gestión investigativa y nunca en detrimento tanto de la imagen institucional como de afectar el interés de algún particular y que en todo momento los actores que participaron en la investigación estuvieron de acuerdo en apoyar el proceso investigativo al participar voluntariamente del mismo y permanecer libremente en todas las entrevistas.

Una vez agrupada y estructurada la información se identificó unos ejes temáticos o subcategorías. Luego del análisis se realizó una síntesis de los datos, la cual permitió plasmar ante todo una representación de la realidad, en medio de la cual, los participantes de la investigación reflejaron su comportamiento y conductas. En este sentido se considera que la investigación tiene un gran componente cualitativo de carácter interpretativo.

El análisis buscó contemplar la cotidianeidad que viven los actores que están inmersos en un modelo de estudio como lo es el dual y su entorno, de tal manera que se fueron estableciendo paulatinamente categorías hasta la consolidación de conceptos teóricos que permitieron cruzar información que dan sentido a lo expuesto por los participantes.

En el presente capítulo se presentarán los resultados obtenidos del contacto con 3 grupos focales y cerca de 13 entrevistas grupales y personalizadas a empresarios y directivos de la universidad los cuales fueron capturados y analizados teniendo en cuenta los objetivos específicos de esta investigación, en el que se presentaran teniendo en cuenta los actores más representativos (la universidad - institución, los empresarios y los estudiantes), buscando de esta manera presentar un panorama integral de la realidad que se desarrolla en el espacio de trabajo desde la perspectiva de aplicación de los conocimientos y apoyo como determinante de la transferencia en la formación dual.

Los resultados obtenidos con respecto al objetivo específico de **“Analizar las oportunidades que tienen los estudiantes del modelo dual para aplicar lo aprendido en el entorno de trabajo”**, son los siguientes:

Tabla 4. Oportunidades para Aplicar lo Aprendido en el Entorno Laboral.

	Que favorece	Que Dificulta
Desde la Universidad	La Pedagogía del Modelo	La Actividad Económica de las Empresas
Desde la Empresa	La Aplicabilidad de las Propuestas	Los Costos y Operatividad de las Propuestas
Desde los Estudiantes	Los Nuevos Conocimientos	La Falta de Experiencia

Elaboración Propia

Desde el punto de vista Institucional

El plus de la universidad al tener una oferta académica al brindar una formación profesional en 3 años y medio, con la posibilidad de tener prácticas empresariales desde el primer semestre, esto genera que los estudiantes tengan una versión real del mundo empresarial al permitirles tener contacto directo con empresarios.

Desde la universidad se percibe que dentro de las principales barreras para que la relación aula - empresa sea fuerte es que los empresarios plantean que lo más difícil es poner de acuerdo al sector académico con el sector productivo, porque cada uno tiene sus argumentos y cada uno tiene conocimientos desde su experticia, por lo que se requiere aterrizar esos conceptos teóricos a la realidad de las organizaciones, buscando ser duales en todo. Desde la institución se ha trabajado muy fuerte con los diferentes clúster de Cámara de Comercio de Bogotá para reducir esa brecha, esto ha permitido tener una percepción sobre las necesidades del sector productivo en términos de talento humano. Estos espacios también han brindado la posibilidad de conocer las experiencias de otras universidades y como estas trabajan en mejorar la aplicabilidad de los conocimientos, el caso de Uniempresarial todos los programas en un alto porcentaje han sido contruidos, evaluados, y de alguna manera testeados del sector empresarial. Un tema que hay que destacar es que durante los dos (2) últimos años se han realizado prácticas de inmersión, llevando a los estudiantes a diversas empresas que hacen parte del programa de formación con estudiantes en práctica, en donde les han permitido conocer las principales áreas, presentando sus mejores prácticas y principales lecciones aprendidas.

Llama la atención lo señalado por Hernández (2015) en su publicación sobre el modelo pedagógico que contempla el modelo dual y el cual arroja entre otros el resultado de:

“La formación teórico-práctica está basada en el constructivismo colectivo, que permite que el estudiante obtenga los conceptos teóricos (el qué) y las prácticas en un escenario real que le permite adquirir competencias laborales (el cómo), a la vez que puede preguntarse por impacto en la sociedad, y su responsabilidad social (para qué).” Pag. 176

Desde el punto de vista de los empresarios

Sobre esto llama la atención lo señalado por Hernández (2015) sobre las aplicaciones en el ámbito laboral del modelo dual, en el que de la muestra de 120 empresarios de la red de empresas vinculadas con UNIEMPRESARIAL el 32% señaló que permitió a los estudiantes de UNIEMPRESARIAL realizar un proyecto para la empresa como opción de grado y sobre estos al preguntarle a esas empresas sobre los beneficios que obtuvieron de dicho proyecto el 73% lo calificó como positivo. Por otra parte, en este mismo estudio fue posible conocer por parte de los empresarios que el 78.3% de los estudiantes en práctica tuvo un aporte positivo. Estas cifras permiten afianzar la relación aula - empresa y hacerla cada vez más fuerte, contribuyendo a superar las barreras que se presentan día a día por las mismas dinámicas pedagógicas del modelo.

Según lo señalado por Baldwin y Ford (1988) para poder concluir que la transferencia ha ocurrido es necesario que el comportamiento aprendido sea generalizado al contexto de trabajo y sostenido durante un tiempo en el desempeño laboral.

Al respecto es importante hacer énfasis en el trabajo de Hernández (2015) en el que a través de la encuesta a 120 empresarios logró conocer de aquellos que han tenido estudiantes de otras instituciones distintas de Uniempresarial que ascendieron al 53% que lo que más identifica a los estudiantes de Uniempresarial en cuanto a la ventaja competitiva es la capacidad para relacionarse y la capacidad de poner en práctica lo aprendido con 77% de favorabilidad respectivamente, otros datos que llaman la atención de este estudio fue el desempeño general y el logro de objetivos con el 73% de favorabilidad, siendo estas unas de las ventajas que más se destacan en la implementación del modelo dual. Se hace necesario destacar que en ninguna variable de dicho

estudio se percibió una tendencia negativa sobre la percepción de los estudiantes comparado con los diferentes niveles de educación. Esto ratifica que el modelo dual de Uniempresarial cuenta con características que permiten formar estudiantes con características que son apetecidas en el mercado laboral, siendo esta una de las entidades que lidera y establece pautas para el sector académico en su relación con el sector empresarial.

Desde el punto de vista de los estudiantes

En el trabajo de Hernández (2015) se realizó una encuesta a un total de 87 egresados de los dos últimos años de las carreras de Administración de empresas y Finanzas de UNIEMPRESARIAL, de los cuales 63 egresados eran del Programa de Administración de Empresas (72% de la muestra) y 24 del Programa de Finanzas (28% de la muestra respectivamente), en este trabajo se obtuvo información relevante que permite determinar desde el punto de vista de los estudiantes recién graduados como lo aprendido viene no solo al aula sino a la empresa en la que realizaron sus prácticas. En este mismo trabajo los egresados según su percepción señalaron que la formación que recibieron en UNIEMPRESARIAL es positiva y como esta les ha permitido en su trabajo desarrollar temas de gran impacto, entre los que se destacan: el 64% de ellos utilizan herramientas informáticas especializadas, un 78% Planifica y usa el tiempo de manera efectiva, un 88% trabaja en equipo para alcanzar metas comunes y un 73% de ellos se caracterizan por innovar en el trabajo y tener ideas emprendedoras.

La práctica empresarial brinda la posibilidad de nuevos aprendizajes

Para los estudiantes es bastante positivo el hecho que tengan contacto con los dueños, con los gerentes y con personas de alto perfil. El hecho de que ellos puedan conocer e interactúan con estas

personas, permitiéndoles apreciar cómo toman decisiones, como delegan, cómo estos actúan y conocer cómo afrontan los problemas, les brinda una oportunidad invaluable ya que es desde aspectos como estos que los estudiantes van diferenciando tanto en área académica como empresarial .

A través de la información suministrada por los estudiantes se puede decir que en las empresas que hacen parte de la red de Uniempresarial se le brindan espacios de nuevos aprendizajes y conocimientos a los estudiantes, ya que desde la primera practica se hace necesario poner a prueba sus conocimientos teóricos e implementar la aplicabilidad de los mismos a las dinámicas propias de las empresas en donde realizan sus prácticas

El hecho de que los estudiantes se vean expuestos a situaciones imprevistas, les enseña a analizar las problemáticas del mundo empresarial real, que al tomarlos desprevenidos los expone a variables que los ayuda a formar y estructurar su carácter. Es a través de esta inmersión en el entorno laboral que los estudiantes logran interiorizar los nuevos conocimientos

ENTR. 1.4.1. EST. P17: ... yo he visto los resultados y también el apoyo que ellos han tenido conmigo y es también ver el apoyo de los empresarios hacia nosotros, entonces uno aprende muchísimo de esto también.

Transferencia de conocimientos del aula a la empresa y de la empresa al aula

Es importante resaltar que en el trabajo de Hernández (2015) se realizó una encuesta a un total de 87 egresados de los dos últimos años de las carreras de Administración de empresas y Finanzas de UNIEMPRESARIAL, de los cuales 63 egresados eran del Programa de Administración de Empresas (72% de la muestra) y 24 del Programa de Finanzas (28% de la muestra

respectivamente), en este trabajo se obtuvo información relevante entre la que se destaca que el 82% de ellos perciben que la formación brindada por la universidad ha sido integral, ya que el hecho de establecer una rotación por las áreas estratégicas de la empresa y definidas desde el mismo modelo del programa, les permite comprender las diferentes problemáticas desde una visión más sistémica y a partir de esto que se mejora su interrelación con diversos grupos de trabajo. Por otra parte, el 85% de ellos tiene una percepción positiva en cuanto al tipo de formación teórica-práctica impartida, el 89% le ha servido la metodología del modelo pedagógico de UNIEMPRESARIAL para poder resolver problemas en situaciones reales, un 77% de los egresados están satisfechos con el tipo de formación y el 100% de los encuestados afirma que su trabajo se relaciona con lo que estudió, siendo esta última cifra bastante significativa ya que estudiantes de universidades con otra pedagogía distinta a la dual presentan un comportamiento muy distinto, en donde lo usual de otras instituciones tienen como común denominador ocuparse en trabajos diferentes a los que estudiaron.

Holton (2005) presenta una relación exhaustiva entre los elementos facilitadores y las resistencias que se producen en el proceso de transferencia de la formación y como esta afecta a los resultados, teniendo en cuenta los elementos que afectan tanto la motivación, como los factores de contexto y capacidad. Destacándose entre otros el de la percepción del participante sobre sus posibilidades de éxito al aplicar la formación, la cual ha tenido un efecto positivo en la transferencia

El hecho de que Uniempresarial cuente con profesores que también son consultores ayuda mucho en el proceso de formación a los estudiantes, puesto que la mayoría de ellos comparten

como a través de su experiencia personal han logrado llevar a cabo proyectos en las empresas, esto brinda un punto de referencia bastante importante para los estudiantes puesto que también en casos en donde han necesitado consultar por algún tema importante de la empresa a los profesores estos los han apoyado.

Baldwin y Ford, (1988) señalaban que una de las condiciones para la efectividad de la práctica es la retroalimentación, refiriéndose a la información que el aprendiz recibe del instructor acerca de su desempeño en una tarea práctica. Este podría ser uno de los puntos que mayor debate genera a lo largo del proceso ya que por las mismas dinámicas del modelo es complejo realizar una permanente retroalimentación ya que se requiere avanzar en los programas académicos y debido a que en los semestres más avanzados la complejidad de los temas a tratar es más alta, por lo que no se puede establecer una retroalimentación con la intensidad deseada, sin embargo en varias situaciones los estudiantes han requerido para solucionar problemas de sus prácticas utilizar conocimientos adquiridos en más de una materia y repasar los insumos teóricos que han recibido en la parte académica.

Es constante que después del periodo de prácticas, todos los estudiantes del modelo dual intercambien experiencias y dialoguen de sus procesos en las empresas, generando a través de esta actividad un proceso de retroalimentación que amplía el alcance de su experiencia inicial y permitiéndoles comparar y diagnosticar distintos puntos de vista. Esto también les da la posibilidad de hablar con estudiantes de otras carreras tanto en el trabajo como en la universidad, con los que analizan distintos puntos de vista. Pero incluso dependiendo de la misma confianza que exista entre el grupo se hacen actividades virtuales en donde cada estudiante comparte sus ideas frente a

algún tema en especial o de interés, exponiendo como se están haciendo las cosas en las empresas. Esto es muy enriquecedor porque le permite a los estudiantes aprender de distintas estrategias que han desarrollado sus compañeros en los que no concuerdan las alternativas de solución, por lo que se puede apreciar como para un mismo problema se establecen distintas alternativas de solución.

ENTR. 1.4.1. EST. P38: Yo creo que todos; después de que del periodo de prácticas todos hablamos de cómo fue nuestras experiencias y hay como que nos vamos retroalimentando entre todos, digamos también el momento de emprender uno también puede digamos un compañero que tiene, que no estudió nada relacionado con la parte administrativa uno también puede compartir y enseñar.

Esa transferencia se puede dar en una mayor medida del aula a la empresa porque ahí es cuando se ven las falencias o los temas en los que se puede ayudar. Las señales situacionales son elementos que le sirven a los empleados a recordar lo que aprendieron en el programa de formación, o son señales que le brindan oportunidades de uso del aprendizaje obtenido una vez que han regresado al puesto de trabajo. Un ejemplo de estas señales puede estar relacionado con metas o también aquellos comportamientos mostrados por el supervisor y compañeros o aquellas relacionadas con las tareas que van desde cuestiones como el diseño hasta la naturaleza del trabajo.

Los estudiantes señalaron que al principio cuesta la adaptación de los conocimientos, puesto que operativizar al día a día los mismos requiere de cierta habilidad, puesto que todas las teorías requieren de un análisis de las condiciones generales y dependiendo de cada empresa revisar como se puede aplicar en el entorno laboral real. Otro tema destacado dentro de la información recolectada es el factor de tiempo, puesto que en la mayoría de los casos los

estudiantes deben hacer múltiples tareas que implican mucha carga, y es precisamente en esa falta de tiempo en donde se ve una restricción para poder probar algo nuevo, algo que no tiene un punto de partida implica una mayor carga de tiempo.

Al respecto se hace necesario lo resaltar lo indicado por Holton y Baldwin (2003) que afirmaron que los recursos invertidos en procesos de formación, capacitación y entrenamiento pueden ser percibidos como de poco valor si no resultan en mejoras en el desempeño de la organización. Esto también aplica a los procesos de formación que se reciben en la práctica empresarial, en el que los estudiantes son capacitados en temas que generan un valor agregado, complementando su formación y viendo desde la práctica la aplicabilidad de los conocimientos, esto genera un diferencial que le permite desarrollar competencias que le permiten diferenciarse. Los resultados obtenidos con respecto al objetivo específico de **“Identificar el apoyo que reciben por parte de los jefes y compañeros en el puesto de trabajo para socializar los conocimientos adquiridos en el aula”**, los resultados obtenidos señalan:

Tabla 5. Apoyo del entorno laboral para socializar los conocimientos.

	Que favorece	Que Dificulta
Desde la Universidad	El cumplimiento del plan de mejora	No comprensión del modelo dual por parte del entorno laboral
Desde la Empresa	La motivación y compromiso de los empresarios	Entornos Laborales Conflictivos
Desde los Estudiantes	Acompañamiento permanente del asesor y docente empresarial en la práctica empresarial	La adaptabilidad al puesto de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Desde el punto de vista de la institución se hace necesario resaltar la publicación de Hernández (2015) en el que dentro de los datos más significativos se destaca que el 32% de los empresarios afirman que el estudiante realizó un proyecto para la empresa co-formadora como proyecto de grado, de estos el 82% lo han implementado. Por otra parte, en esta misma publicación se obtiene que el 78.3% de los empresarios perciben de manera positiva el aporte realizado por parte de los estudiantes en práctica a la empresa y dan fe del aprendizaje de los estudiantes que han podido aportar a las empresas. Aunque el 32 % es una cifra importante aún existe un porcentaje grande como oportunidad en el sector empresarial, ante esto es importante manejar cifras estadísticas desde la universidad que permitan soportar y apoyar a los estudiantes en la sustentación de sus proyectos ante las empresas en donde realizan su práctica empresarial

El papel de la organización es trascendental al jugar un rol de promotora de cambio en el entorno de trabajo, ya que en aquellas organizaciones en donde se le ha dado relevancia al modelo y han confiado en las capacidades de los estudiantes se han obtenido resultados satisfactorios para los empresarios, generando una dinámica constructivista que desencadena una amplia gama de efectos positivos dentro de la organización, siendo capaz de permear la estructura organizacional e incentivar en los demás empleados la necesidad de promover el conocimiento y buscar una tanto una trasfencia, teniendo como meta la generación del mismo, estableciendo en las empresas una cultura de conocimiento como pieza fundamental de su estructura organizacional, con esto generarán una diferenciación poco replicable para la competencia

Existen casos de éxito en que los estudiantes han podido aplicar los conocimientos de manera amplia en las empresas, esta situación se ha presentado principalmente en las PYMES que

hacen parte del programa, las cuales tienden a brindar mayores márgenes de operatividad a los estudiantes, en los casos en donde los estudiantes han estado en grandes empresas, estos tienden a tener mayores restricciones por contar con estructuras organizacionales más rígidas y con protocolos y procedimientos que restringen el proceso.

Holton (2005) considero que un fracaso en la intervención formativa no puede ser atribuido directamente a la propia intervención, sino que existen otras variables moderadoras que influyen los resultados, destacándose entre estos el clima de transferencia ya que, si el clima de transferencia en una organización no es positivo, aun cuando la formación haya sido un éxito, no será posible observar resultados en el desempeño de los trabajadores y de la organización.

Por otra parte la disponibilidad de vacantes en las áreas en las que se requiere desarrollar la práctica empresarial se convierte en un cuello de botella tanto para la universidad como para los estudiantes, ya que no siempre se encuentra la vacante, siendo esto uno de los puntos que más ha trabajado la universidad al lograr en los últimos años renovar en un 52% las empresas que hacen parte del programa, buscando con esto encontrar aquellas que brinden mejores oportunidades a los estudiantes. Otro aspecto que se destaca dentro del proceso de prácticas es que el jefe que tengan los estudiantes en la práctica empresarial influye en gran medida para lograr aplicar los conocimientos, ya que de este depende tanto la receptividad como el ambiente laboral que pueden encontrar en el entorno laboral. Es por esto que si se trabaja desde la universidad no solo con el directivo sino también con aquellos que van a tener a cargo estudiantes podrá potenciarse los resultados positivos que se obtienen de la práctica empresarial. Ya que se ha presentado en algunos

casos que se asignan los estudiantes a atender requerimientos tipo secretarial y poco estratégicos que no permiten potenciar las habilidades de los estudiantes.

Desde el punto de vista de los empresarios

Se hace necesario resaltar lo mencionado en el trabajo de Hernández (2015) en el que a través de la encuesta a 120 empresarios se logró conocer que el tiempo y la responsabilidad para ejecutar las tareas asignadas son los impactos positivos más destacados al interior de las empresas por tener estudiantes de Uniempresarial. Siendo estos además un ejemplo al interior de la organización para los demás empleados, siendo estas mejoras de gran impacto dentro de las organizaciones.

Holton (2003) destacó que los supervisores son facilitadores en el proceso de transferencia, debido a que son el enlace entre el curso de formación y la aplicación de ese aprendizaje en el trabajo, y entre el desempeño individual y organizacional.

Los empresarios señalan que a los estudiantes se les brinda la posibilidad de que conozcan todos los procesos, desde lo más bueno hasta lo más malo, es por esto que es necesario que los estudiantes no sólo se centren en los problemas sino también en las soluciones y es allí donde pueden marcar diferencia. En ocasiones aspectos tan sencillos como el trabajo en equipo, es uno de los desafíos que más les cuesta asumir ya que deben integrarse y articularse a los engranajes que tiene la empresa. Pese a que hay una disposición por parte de los empresarios de enseñar también es necesario manifestar que es muy desgastante el proceso puesto que genera mucho reproceso y en las primeras etapas es muy alta la demanda de atención que generan, además requiere de un acompañamiento permanente en el que debe enseñárseles la cultura organizacional

y cómo articularse a la empresa, buscando que sean conscientes de que es lo más favorable para la empresa, mediando siempre entre lo práctico y lo académico. Para los empresarios es claro que si los estudiantes tienen un buen desempeño, abrirán las puertas a más de ellos y la idea es que este proceso sea permanente y dinámico.

ENTR. 1.1.1. EM. P 29: lo que nosotros como empresa manejamos es que tenemos ya un manejo, nosotros manejamos producción, administrativo y ventas entonces la idea es que también pase por todos áreas y que él se dé cuenta como nos conectamos todas las áreas todo el tiempo, que empiece a aprender cómo es esa conexión, yo pienso que siempre llega alguien nuevo y para todo el mundo es no me gusta tal cosa, mientras se acoplen y se acomodan ellos van ahí también como soltando lo que tienen para crecer.

Algunos empresarios no implementan las propuestas de los estudiantes por varias razones: la primera de ellas es por falta de confianza y credibilidad en el estudiante, en el que su escepticismo esta dado por no arriesgar en una propuesta de alguien con poca experiencia. Además, si el proyecto tiene la necesidad de invertir recursos, el empresario prefiere destinarlos en otros temas que para su juicio estén más relacionados al core del negocio, pasando por alto que el estudiante demuestre los impactos positivos que podría tener para la empresa esta propuesta.

Baldwin y Ford (1988) demostraron que una mayor cantidad de sobre-aprendizaje, visto desde el punto de vista de brindar a los aprendices oportunidades de práctica continua incluso después de que han sido capaces de ejecutar exitosamente una tarea incrementa la retención del contenido trabajado durante la formación. Es por esto que cuando en la formación se emplean estrategias de sobreaprendizaje acompañadas de oportunidades de reflexión sobre la práctica, se

favorece el dominio experto de las competencias deseadas. Siendo esta misma metodología la de sobreaprendizaje que se forma principalmente a los estudiantes que participan en el proceso de UNIEMPRESARIAL

ENTR. 1.1.1. E.M.P 34: Yo digo, yo sí y me gustaría que la universidad también conociera que quisiéramos nosotros, por ejemplo, me hace falta una metodología para los aprendices.

El consenso de los empresarios es que hay interés por compartir el conocimiento generado en la organización con los estudiantes y que si contaran con más ayuda desde la etapa aula podrían capitalizar de una mejor manera esta voluntad. Dejando claro que a nivel empresarial siempre se tiene la necesidad de cambiar, mejorar y buscar apoyos que mejoren los procesos internos.

El consenso de los empresarios sobre cómo se realiza el proceso de enseñanza en la empresa es que inicialmente se les da una inducción de toda la empresa, se les muestran los libros de asamblea, los balances para que ellos sepan que es realmente lo que se hace, se les cuenta toda la verdad y se les da libertad de que miren lo que quieran y así ellos se vuelven más productivos, se les dan pautas buscando ante todo que ellos piensen por su cuenta, que ellos vean como se soluciona las dificultades, motivándolos a que sean personas críticas y con.

Desde el punto de vista de los estudiantes

Yamkovenko y Holton (2009) recomiendan que en el medio ambiente de trabajo se realicen intervenciones para minimizar las barreras a la transferencia del aprendizaje en especial a aquellos empleados que hayan sido capacitados, y así favorecer la aplicación de sus nuevos conocimientos y habilidades.

Durante las primeras etapas de las practicas se cuenta con un acompañamiento por parte de los empresarios, pero en estas mismas etapas es difícil el poder plantear nuevas propuestas, ya que generalmente los entornos no están prestos a permitir cambios en las maneras de hacer las cosas, es generalmente a través del tiempo cuando ya se conoce al estudiante que empiezan a ganarse la confianza del equipo de trabajo.

Adicionalmente durante las primeras etapas de las prácticas empresariales de los estudiantes se hace necesario pasar por un proceso de adaptación y solo hasta conocer la dinámica y el core del negocio es posible que se planteen propuestas, siendo esta la muestra mas evidente que la formación en el aula brinda las herramientas necesarias para atender unas necesidades del mercado laboral y en la tipificación de los problemas es que se empieza a aplicar los conocimientos.

Por otra parte se aprecia que los estudiantes pasan durante sus primeros semestres por un periodo de prueba bastante fuerte en el que se les realizan una valoración de las potenciales que pueden tener, siendo esta etapa bastante exigente y llena de desafíos. En esta etapa su comportamiento es más reactivo y poco a poco se van moldeando a las dinámicas de las áreas en las que están trabajando.

Con el tiempo, con las experiencias previas y con una formación teórica más sólida los estudiantes se vuelven un integrante más de los equipos de trabajo en sus prácticas empresariales y empiezan a verse expuestos a los requerimientos y exigencias propias del área, por lo que deben demostrar que están en capacidad de tener un rendimiento de los profesionales con los que comparten trabajo.

La cultura empresarial tiene una alta influencia directa en los procesos de transferencia, ya que hay organizaciones en las que no es habitual la socialización de conocimientos, dificultando en algunos casos la adquisición de aprendizajes. En estos casos los estudiantes se ven expuestos a esquemas rígidos en los que a través de su desempeño empiezan establecer nuevas dinámicas, siendo los articuladores de nuevos procedimientos y poco a poco abriendo el panorama para emprender el cambio de paradigmas. Generalmente en estas entidades no se dan espacios para el debate, esta posibilidad generalmente se da en aquellos ambientes laborales en las que los directivos de las empresas están sensibilizados con la importancia de gestionar el conocimiento y muchas veces son los que constantemente proponen estrategias de cambio.

Los resultados obtenidos con respecto al objetivo específico de: **“Identificar la percepción que tienen los empresarios sobre la efectividad del modelo dual y la transferencia de conocimiento que se da desde la fase aula a la fase práctica”** los resultados obtenidos son:

Tabla 6. Percepción de los empresarios sobre la efectividad del modelo dual.

	Que favorece	Que Dificulta
Desde la Universidad	La articulación entre la Empresa y la universidad	La no aplicación de las recomendaciones del sector empresarial para los programas
Desde la Empresa	Los estudiantes sean capaces de aplicar los conocimientos	La disposición de los estudiantes para recibir adecuadamente retroalimentación
Desde los Estudiantes	No aplica	No aplica

Fuente: Elaboración Propia

Desde la Institución

Se hace necesario resaltar el trabajo publicado por Hernández (2015) en el que aplico de manera aleatoria encuestas a una muestra total de 120 empresarios de la red de empresas que están vinculadas a Uniempresarial, en el que dentro de sus principales conclusiones sobre el modelo dual se planteó que es bastante positiva la percepción de los empresarios, al encontrar que el 98% de los encuestados afirmó que recomendaría a otro empresario trabajar con estudiantes de UNIEMPRESARIAL, lo anterior ayuda a respaldar lo percibido en el presente trabajo.

Para que el modelo tenga un impacto mucho más efectivo en el entorno empresarial existe una oportunidad para que la universidad brinde un acompañamiento más integral en el que por ejemplo se brinde instrucciones periódicas de coaching a los jefes o tutores que tienen los estudiantes en las prácticas, o por ejemplo instrucción en pedagogía puesto que por más interés y voluntad que exista para querer formar a un estudiante por parte de los jefes, algunos carecen de pedagogía, disminuyendo con esto la efectividad de su instrucción, ya que en la gran mayoría de los casos son empresarios que han estado dedicados a su negocio y su contacto con el sector universitario es reducido.

El hecho de que UNIEMPRESARIAL se preocupe por tener un permanente contacto con los empresarios es una de las ventajas que más llaman la atención del modelo, esto ha permitido mejorar un trabajo articulado y bidireccional entre universidad y empresa en el que se han logrado detectar aspectos tan estratégicos como que se requiere atender más rápidamente a las demandas del mercado, para vincular soluciones a los programas académicos, por lo que se ha establecido un trabajo decidido para que esta respuesta se dé cada vez en menor tiempo (necesidades del mercado y ajuste de los programas académicos)

Así mismo, se hace necesario señalar lo manifestado por Hernández (2015) en su publicación en el que dentro de las principales conclusiones señala que la percepción tanto de los empresarios como de los egresados puede estar influenciada de muchas variables, destacándose en estas las de: posicionamiento de la Institución y las relaciones de estudiantes – profesores. Para el desarrollo de esta investigación los instrumentos utilizados por Hernández lograron centrar el foco de la investigación con la finalidad de no abarcar un sin número de temas que no hubieran llevado profundizar sobre el tema investigado.

Desde los empresarios

Se hace necesario resaltar el trabajo publicado por Hernández (2015) en el que aplicaron de manera aleatoria encuestas a una muestra total de 120 empresarios de la red de empresas que están vinculadas a Uniempresarial, en el que dentro de sus principales conclusiones sobre el modelo dual se planteó que el 97% de los encuestados percibe como una ventaja la formación teórico-práctica de los estudiantes. El 78% considera que el conocimiento de los estudiantes ha servido para resolver problemas reales y el 93% afirma que la formación de los estudiantes es integral. El 92% afirma que han tenido beneficios al tener estudiantes de Uniempresarial en la fase de práctica.

Para los empresarios el hecho de ser una empresa co-formadora se comprende cómo una gran responsabilidad porque estructuran a los estudiantes para que se preparen en su campo profesional, teniendo claro que esta etapa es el punto de partida de su vida laboral. Siendo conscientes que también los forman como personas.

ENTR. 1.1.1. EM.P10: Que les da la posibilidad de practicar en una empresa que les da la posibilidad de practicar lo que están aprendiendo o sea de ellos dar su conocimiento a la empresa y la empresa pues darle esa referencia o esa recomendación ya laboral después para su campo profesional.

Por otra parte, los empresarios concuerdan con lo indicado por Baldwin y Ford (1988) que señalaron que para poder concluir que la transferencia ha ocurrido, se debe validar que lo aprendido durante la formación sea llevado y utilizado en contextos o situaciones distintas en las que fueron adquiridos. Por lo que buscan en todo momento buscar que los estudiantes sean capaces de aplicar sus conocimientos.

El consenso de los empresarios con respecto a las expectativas y necesidades frente al proceso de práctica es que **los estudiantes son aire fresco dentro de la empresa, que llegan con nuevas ideas**, que en el impulso de la Juventud hay mucha expectativa. Una de las grandes expectativas es que ellos se queden, porque se busca llevar a cabo procesos de largo plazo y llevar a cabo un proceso gana-gana.

ENTR. 1.1.1. EM.P18: Expectativa, está que estamos haciendo hoy porque ciertamente uno tiene desaciertos, porque mi empresa por ejemplo ya tiene sesenta (60) años, no tenemos la actualización de cómo está pensando la juventud de hoy, entonces que la universidad nos apoye en ese sentido que si es necesario, lo están haciendo realmente todas mis expectativas son las que están viendo la universidad que si vayan a la empresa y nos ayuden investigamos cómo van, nos critiquen, nos sugieran, nos aplaudan también.

Un aspecto que también resaltan los empresarios es que desean sacar mayor beneficio de que estas personas que vienen con nuevas ideas, nuevas propuestas, que lleguen con **un plus innovador**, para esto los estudiantes también deben ser conscientes que deben aceptar una retroalimentación que se le da desde la empresa, puesto que este es un problema que se presenta con ellos y para esto también deben tener la disposición de recibir adecuadamente una retroalimentación.

ENTR. 1.1.1. EM.P23: yo creo que es poder sacar mayor beneficio de que estas personas o que estos chicos que vienen con nuevas ideas nuevas propuestas, como que lleguen con un plus innovador a nuestros procesos bajo las propuestas que ellos van a presentar igualmente pues de nosotros hacia ellos, que ellos puedan comprometer sus conocimientos y que pues en la mejor manera podamos ayudarle en lo que ellos necesiten que es formar o terminar de fortalecer su conocimiento.

Baldwin y Ford (1988) resaltaron dentro de su modelo como variables influyentes en la transferencia las correspondientes al ambiente de trabajo, que son: el apoyo de superiores o compañeros y las oportunidades o restricciones de uso del aprendizaje en el nuevo contexto. Por lo que al resaltar este tema a los empresarios se percibió un ambiente positivo para seguir con este comportamiento e incluso mejorarlo

El Consenso de los empresarios es hay disposición y motivación de los empresarios para que los estudiantes puedan aplicar sus conocimientos por considerar como positivo el modelo pedagógico solo que estos dependen en gran parte de la disponibilidad de recursos y en ocasiones carecen de la metodología para poder enseñar de una manera clara.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

Dado a que no se cuenta con un antecedente muy amplio sobre este mismo tipo de trabajos se hace necesario plantear que no se logró comparar los resultados obtenidos durante la presente investigación con otro tipo de organizaciones similares. No obstante, es importante mencionar que las conclusiones tienen un alto interés tanto para la institución educativa sobre la cual se tomaron los datos, como para las instituciones de educación superior que ven en la transferencia de conocimiento como la mejor herramienta para responder al reto de la sociedad del conocimiento y reducir la brecha existente entre la academia y el sector empresarial.

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario conocer de primera mano cual es la realidad que se vive en la práctica empresarial e identificar progresivamente cuales han sido los aciertos y desaciertos que se han presentado con la finalidad de encontrar los determinantes que más influyen en el espacio de trabajo, para que este sea un insumo determinante para la toma de decisiones tanto de la comunidad académica como empresarial.

A continuación, se exponen las principales conclusiones sobre el trabajo realizado:

Partiendo desde lo señalado por Baldwin & Ford (1988) al definir la transferencia como: "el grado en que los aprendices efectivamente aplican el conocimiento, las habilidades y actitudes obtenidas en un contexto de entrenamiento, al trabajo" Pag. 63. Se logró confrontar entre lo teórico y lo práctico que las empresas en donde los estudiantes desarrollan su práctica empresarial (o nuevo contexto) tienen un impacto principalmente positivo en el estudiante, que generan en este cambios comportamentales y de desempeño, siendo el entorno laboral un espacio que los expone

constantemente a retos para aplicar lo aprendido en el aula. Es a través de la exposición directa de los estudiantes a problemas reales que se logra una aplicabilidad integral de lo aprendido en el aula.

Teniendo en cuenta el objetivo de investigación de **aplicabilidad de los conocimientos durante la práctica empresarial** los estudiantes manifiestan que permanentemente constatan los conocimientos y aprendizajes impartidos en el aula. Este proceso es constante y les permite paulatinamente irse adaptando a la realidad que tienen en sus entornos de trabajo, vinculando las actividades con los conocimientos que tienen inmersos, esto permite afirmar que la transferencia se presenta por la utilidad y aplicabilidad de los conocimientos. Por otra parte, con la información obtenida se pudo conocer que los estudiantes se ven expuestos a experiencias diseñadas bajo el principio de sobre-aprendizaje, la cual hace referencia al proceso de brindar a los aprendices oportunidades de práctica continua incluso después de que han sido capaces de ejecutar exitosamente una tarea, presentándose con esto una transferencia próxima, por la vinculación entre el trabajado en la actividad y la situación real de trabajo donde deberá ser aplicado el nuevo conocimiento (Ford, Baldwin y Huang; 2009). Por su parte Baldwin y Ford (1988) demostraron que una mayor cantidad de sobre-aprendizaje incrementa la retención del contenido trabajado durante la formación y favorece el dominio experto de las competencias meta. Y gracias al modelo dual los estudiantes pueden ir progresando en el análisis y resolución de problemas cada vez más complejos. Por esto los estudiantes desarrollan habilidades que son de gran utilidad para el desarrollo de su perfil profesional. Un aspecto a destacar dentro de este punto es que se podría mejorar la efectividad en la transferencia si se fortalece la aplicación y manejo de herramientas

ofimáticas que permitan a los estudiantes optimizar y mejorar su gestión al interior de las organizaciones.

Haciendo referencia al objetivo de apoyo recibido dentro de la práctica empresarial planteado dentro de la investigación se hace necesario destacar lo señalado por Baldwin y Ford (1988) con respecto a la retroalimentación, definiéndola como aquella información que el aprendiz recibe del instructor sobre su desempeño en una tarea práctica. Sobre este tema y dentro de los datos obtenidos se pudo concluir que los empresarios muestran interés por facilitar la participación de los estudiante y del grupo del trabajo alrededor de un proyecto que redunde en el bien común en el que está vinculado un estudiante de Uniempresarial. Sin embargo, el jefe de área se convierte en un actor facilitador que se encarga de reproducir y reforzar las buenas prácticas que hay en la empresa. Por otra parte en aquellos momentos en donde se logre contar con un acompañamiento más decidido por parte del empresario sería posible lograr mejores resultados. En este mismo sentido, se ha podido apreciar que se presentan grandes diferencias en las formas de aprender de los integrantes de los equipos de trabajo, puesto que la mayoría de estos tienen una diversidad de preparación tanto académica como laboral, siendo esto un aspecto favorable para los estudiantes por lo que esto les permite adquisición de nuevos conocimientos de una manera más eficaz. Otro aspecto que es necesario referenciar del estudiante es que en aquellos conocimientos donde su margen de utilidad y aplicabilidad es más alto esto le permite afianzarse de una mejor manera en los grupos de trabajo. Para esto se podría tener un mayor porcentaje de transferencia si se articulan las acciones entre institución (universidad) y empresa en el que sea posible realizar un acompañamiento más efectivo a los estudiantes. Por otra parte, un elemento facilitador de la

transferencia dentro del entorno laboral estaría dado si se logra incrementar las actividades de formación, ya que con esto es posible que los empleados se habitúen de una manera más efectiva a la adquisición de nuevos conocimientos.

Con respecto a la percepción de los empresarios sobre la transferencia de conocimiento que se da desde la fase aula a la fase práctica se aprecia que estos se encuentran involucrados con el modelo académico y su consenso estuvo en que el entorno empresarial es un espacio propicio para el aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades vinculados al puesto de trabajo, contribuyendo esto a una mayor transferencia de los conocimientos de los estudiantes al puesto de trabajo. Así mismo es a través de esta articulación que se pueden enriquecer los programas académicos con los que cuenta la institución. Adicionalmente los empresarios manifiestan que a mayor apoyo brindando a los estudiantes esperan ver como consecuencia mayores mejoras y cambios en el puesto de trabajo. Es por esto que los estudiantes deben mejorar su adaptación e involucrarse de una manera más decidida a los grupos y entornos de trabajo a los que se ve expuesto en el entorno laboral, para que con el tiempo la necesidad de supervisión sea mucho inferior y su capacidad para rendir cuentas sobre el trabajo realizado pueda visibilizarlos de una manera más efectiva dentro de las organizaciones.

En lo relativo a factores organizacionales es necesario precisar que las áreas en donde hay un estudiante de Uniempresarial se percibe un mayor interés por parte de los colaboradores de desarrollar proyectos que tengan un impacto positivo dentro de la organización. Sin embargo la percepción de los empresarios es que en aquellos que requieren de una disposición para invertir

recursos no cuentan con la suficiente sustentación que permita dar tranquilidad para su implementación.

Por otra parte, a partir de los resultados obtenidos, se presentan a continuación algunas propuestas que pueden ser tomadas en cuenta por los responsables de la institución sobre la cual se hizo el estudio de caso, que puede contribuir a generar en los estudiantes una mayor transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo:

El desempeño de los estudiantes en su práctica empresarial podrían mejorar si estos aumentan la efectividad de la presentación de los trabajos que quieren desarrollar dichas empresas. Lo anterior puesto que se requiere que de una mejor consolidación de la información y elaboración de mejores informes que permitan evidenciar las ventajas que podrían ofrecer a las empresas con la implementación de sus proyectos.

La transferencia de conocimiento podría aumentar en la práctica empresarial si se refuerza a través de instructores capacitados de la institución (universidad) la sensibilización del modelo dual en el mismo lugar de trabajo, lo anterior debido a que los trabajadores podrían conocer desde su mismo entorno laboral como pueden mejorar la efectividad de su formación y entrenamiento hacia los estudiantes, impulsando de esta manera la utilización de nuevos conocimientos en el entorno de trabajo.

Por otra parte sería importante que la universidad cuente con un historial de cada estudiante en el que se realice un seguimiento de todo el progreso que ha tenido a lo largo de su carrera, este documento sería utilizado para validar el desarrollo de competencias que ha logrado obtener en el proceso,. Este también se podría se podría convertir en una de las principales herramientas de

medición de la efectividad de la transferencia de conocimiento que tenga la institución al entorno laboral, siendo de gran interés tanto para el sector académico como empresarial.

A través de las prácticas de los estudiantes se podría establecer redes internas de trabajo que permitirían favorecer el trabajo colaborativo hacia nuevas líneas de conocimiento, facilitando el desarrollo de proyectos de interés común para la organización.

Por lo tanto, lejos de ser este un estudio concluido abre múltiples posibilidades para seguir profundizando en la transferencia de conocimiento al puesto de trabajo y las variables que influyen en dicho proceso.

BIBLIOGRAFÍA

Arbonies, A. (2001), "Como evitar la miopía en la Gestión del Conocimiento", Diaz de Santos, Madrid

Andreu, R. S. (1999). La gestión integral del conocimiento y el aprendizaje. Economía Industrial, Pag. 63-72.

BALDWIN, T.T. y FORD, J.K. (1988) Transfer of training: a review and directions for future research, Personnel Psychology, Pag. 63-105.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Baartman, L. K. J., & De Bruijn, E. (2011). Integrating knowledge, skills and attitudes: Conceptualizing learning processes towards vocational competence. Educational Research Review, Pag. 125–134.

Bosch, Gerhard, und Jean Charest. Vocational training systems in ten countries and the influence of the social partners. Paper submitted to the IIRA World Congress. (2006).

Brewer, J., & Hunter, A. (2006). Foundations of multimethod research: Synthesizing styles (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Bueno, E. (2002). Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento. Cáceres: Ediciones la Coria

Beijerse, R. P. (1999). Questions in Knowledge management: defining and conceprualising a phenomenon. Journal of Knowledge Management, Pag. 94-109.

Cheng, E. W. L. & Ho, D. C. K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, Pag. 102-118.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2000. *Research Methods in Education*. 5 th Edition. London and New York: Routledge/Falmer. Taylor & Francis Group. Pag 137-157

Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Nueva York: MacGraw-Hill.

DRUCKER, Peter. *La sociedad del conocimiento*. México: Mc Graw Hill, (1993)

Euler, D. (2015) “Mejorar las competencias docentes del profesorado universitario es necesario, ¡pero la innovación sostenible requiere algo más!”. *Educación*, Pag. 149- 165.

EULER, Dieter, *El sistema dual en Alemania – ¿Es posible transferir el modelo al extranjero?* Alemania, Bertelsmann Stiftung, 2013

Facteau, J. D., G. H. Dobbins, J. E. Russell, R. T. Ladd, and J. D. Kudisch. (1995). "The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer." *Journal of Management*; Pag. 1-25.

Feixas, M.; Duran, M.M.; Fernández, I.; Fernández, A.; Garcia, M.J.; Márquez, M.D.; Pineda, P.; Quesada, C.; Sabaté, S.; Tomàs, M.; Zellweger, F.; Lagos, P. (2013b) «¿Cómo medir la transferencia de la formación en Educación Superior?: el Cuestionario de Factores de Transferencia». *Revista de Docencia Universitaria*, Pag. 219-250.

García Fraile, J. A. (1999). *Hacia un nuevo modelo de formación de los trabajadores: la relevancia de las capacidades y habilidades sociales*. Pag. 260.

Gereluk, D., & Race, R. (2007). Multicultural tensions in England, France and Canada: contrasting approaches and consequences. *International Studies in Sociology of Education*, Pag. 113–129

Gessler, M., & Howe, F. (2013). The German dual vocational training system: The origin of the current architecture. *Bulletin of Institute of Technology and Vocational Education (Nagoya University, Japan)*, Pag. 17–28

Grant, R. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Pag 114-135.

Miles, M. B. y Huberman, A.M. (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hernández, R., y L. Y. Goe, (2015), *La Formación Dual en Colombia. El caso de la Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá Uniempresarial: los desafíos actuales en la percepción de egresados y empresarios*. *Revista Científica General José María Córdova*, 13, Pag. 45-181.

Hinrichs, A. C. (2014). Predictors of collateral learning transfer in continuing vocational training. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, Pag. 35–56.

Ho, A.; Watkins, D. y Kelly, M. (2001). «The conceptual change approach to improving teaching and learning: An evaluation of a Hong Kong staff development programme». *Higher Education*, Pag. 143-169

Hutchins, H.; Nimons, K.; Bates, R. y Holton, E. (2013). “¿Can the LTSI Predict Transfer Performance? Testing intent to transfer as a proximal transfer of training outcome”. *International Journal of Selection and Assessment*, Pag. 251-263

Hutchins, H. M.; Burke, L. A. (2007) «Identifying trainers' knowledge of training transfer research findings – closing the gap between research and practice». *International Journal of Training and Development*, Pag. 236-264.

Holton, E. F. I. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, Pag 5-12.

Holton, E.; Bates, R. y Ruona, W. (2000). «Development of a generalized learning transfer system inventory». *Human Resource Development Quarterly*, Pag 333-360

Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of training R.L. Craig (Ed), *Training and development handbook: A Guide to human resource development*. New York: Mc Graw Hill. Pag. 470-487

Kirkpatrick, D. L. (1999). *Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles*. Barcelona: Gestión 2000.

KOENIG, Michael E. D. (2005). "KM moves beyond the organization: the opportunity for librarians". En: *A Voyage Of Discover: IFLA Council and General Conference (71ª, Oslo, 14-18 de agosto de 2005)*.

McElroy, M. W. "The Second Generation of Knowledge Management". Citado por: McElroy, M.W. *The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation: Extract*. 2002. Pag. 1

McMillan, J y Schumacher, 2010; *Investigación educativa*. Madrid: 5ta Edición; Editorial Pearson. Pag 144-148

Mathieu, J. E., S. I. Tannenbaum and E. Salas. (1992). "Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness." *Academy of Management Journal*; Pag 828-847.

Mathieu, J. E., Martineau, J. W., & Tannenbaum, S. I. (1993). Individual and situational influences on the development of self-efficacy: Implications for training effectiveness. *Personnel Psychology*, Pag. 125-147.

Martocchio, J.J. and Webster, J. (1992) Effects of Feedback and Cognitive Playfulness on Performance in Microcomputer Software Training. *Personnel Psychology*, Pag. 553-577

Maurer, Markus. Evaluation SDC's Vocational Skills Development Activities. Zürich (2012).

Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, Pag. 497-523

Nickolaus, Reinhold. "Medición de la competencia: transferencia de los resultados de la investigación a la práctica". Desarrollo de competencias en diferentes culturas de aprendizaje. Sabine Seufert y Christoph Metzger. Hrsg. Paderborn (2013). Pag. 26-44.

Pineda Herrera, P. (2000). Evaluación de impacto de la formación en las organizaciones. *Educar*. Pag 119-133.

Rouiller, J. Z. and Goldstein, L. I. (1993), 'The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training', *Human Resource Development Quarterly*, Pag. 377-390

Rodríguez, A., Araujo, A. y Urrutia, J. (2001). La Gestión del Conocimiento Científico-Técnico en la Universidad, un caso y un proyecto. Revista: Cuadernos de Gestión, Pag. 13-30

Senge, P. M (1998), "La quinta disciplina", Granica, Barcelona

- Snowden David. *Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self Awareness*. 2002.
- Stockmann, Reinhard y Stefan Silvestrini. "Expectativas, esperanzas y resultados sobre la sostenibilidad del apoyo de la formación profesional estatal alemana". *Revista de Educación Vocacional y Empresarial* 2013. (Pag 105 - 109)
- Sveiby, K. E. (2000). *Capital Intelectual: La Nueva Riqueza de las Empresas*. Paris: Maxima Laurent du Mesnil.
- Tannenbaum, S., J. Mathieu, E. Salas, and J. Cannon-Bowers. (1991). "Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation." *Journal of Applied Psychology*, Pag. 759-769
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2003). *Handbook of Mixed Methods in social and behavioural research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Tejada, J. y Ferrández, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 168-185.
- Paul E. Tesluk, James L. Farr, John E. Mathieu, Robert J. Vance, (1995). Generalization of Employee Involvement Training to The Job Setting: Individual and Situational Effects. *Personnel Psychology*, Pag. 607-632
- Tynjälä, P., Välimaa, J. & Sarja, A. *Higher Education* (2003) Pag. 147

Tziner, A., Haccoun, R. and Kadish, A. (1991) Personal and Situational Characteristics Influencing the Effectiveness of Transfer of Training Improvement Strategies. *Journal of Occupational Psychology*, Pag 67–177.

Van den Bossche, P.; Segers, M. and Jansen, N. (2010). Transfer or training: the role of feedback in supportive social networks. *International Journal of Training and Development*. Vol. 14. Pag. 81-94.

Xiao, J. (1996), ``The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China'', *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 7; No. 1 Pag. 55-74

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.**

El suscrito Juan Sebastián Sánchez Rodríguez con C.C. N° 1.026.557127 de Bogotá actuando en calidad de autor del trabajo de grado), en general, que lleva por título “Análisis del espacio de trabajo como determinante de la transferencia en la formación dual” elaborada para efectos de optar por el título de MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, el año Dos Mil Dieciocho (2018) del mes de Mayo a los Cinco (5) días.

Cordialmente,


JUAN SEBASTIÁN SÁNCHEZ RODRIGUEZ
C.C. 1.026.557.127 de Bogotá

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TÍTULO COMPLETO			
Análisis del espacio de trabajo desde la perspectiva de aplicación de los conocimientos y apoyo como determinante de la transferencia en la formación dual			
AUTORES			
Apellidos completos		Nombres completos	
Sánchez Rodríguez		Juan Sebastián	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO			
Apellidos completos		Nombres completos	
Vélez Rolón		Adela Margarita	
PROGRAMA ACADÉMICO			
Nombre del programa		Tipo de programa (marque con una x)	
		Pregrado	
		Especialización	
		Maestría	X
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS	
Bogotá D.C.	2018	146	
PALABRAS CLAVES			
Español		Inglés	
Formación Dual En Colombia		Dual Training in Colombia	
Transferencia de Conocimiento		Knowledge Transfer	
Educación Vocacional y Entrenamiento		Vocational Education and Training	
Aprendizaje Basado en el Trabajo		Work-Based Learning	
Aplicación de los Conocimientos en el Puesto de Trabajo		Application of Knowledge in the Workplace	
Sistema de Transferencia de Aprendizaje		Learning Transfer System	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)			
<p>Esta investigación analiza factores del espacio de trabajo como determinantes de transferencia de conocimiento y el apoyo que reciben los estudiantes desde la práctica empresarial. Se realizó una investigación de tipo exploratoria descriptiva con un enfoque cualitativo, en donde a partir de la triangulación de datos, a través del contacto con 3 grupos focales y cerca de 13 entrevistas grupales y personalizadas entre las que se encontraban empresarios y directivos universitarios con los que se logró realizar una confrontación entre el aprendizaje y la práctica empresarial y como esta contribuye a que los alumnos contrasten con sus compañeros de trabajo y jefes los obstáculos y las soluciones que van descubriendo para aplicar lo aprendido. Además fue posible tener un panorama del proceso de transferencia del aula a la práctica de los estudiantes del modelo dual, identificando que el modelo permite desde su mismo diseño un ambiente que facilita la transferencia de conocimiento, al permitir que se desarrollen procesos y variables que facilitan la transferencia de conocimiento. Estos resultados permiten afirmar como norma general que el entorno de práctica empresarial es un espacio propicio para el aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades vinculadas al puesto de trabajo. Por último fue posible identificar que es posible generar una estimulación que favorezca la transferencia de conocimiento que podría desencadenar en la creación de conocimiento desde otros campos, como los de proyectos de investigación, que más adelante podrían ser objeto de estudio para ser llevado a otros contextos.</p>			